دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان: فاعلية هيكل الحاكمية كمتغير معدل

The Role of Behavioral Repertoire to Business Leader in Strategic Commitment in Industrial Plastic Factories in Amman: Effectiveness of Governance Structure as a Moderating Variable

إعـداد

ريهام سعيد محمد صباح

إشـراف

الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون ثاني ، 2017

تفويض

إني الموقع أدناه " **ريهام سعيد محمد صباح** " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: ريهام سعيد صباح

التوقيع:

التاريخ: ١٨/١/٢٠١٧

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة " دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان: فاعلية هيكل الحاكمية كمتغير معدل" وأجيزت بتاريخ: 18/ 1 / 2017 .

أعضاء لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع
الدكتور أحمد علي صالح ،مشرفاً / رئيسا	جامعة الشرق الاوسط	....
الدكتور أمجد الطويقات ، عضوا داخليا	جامعة الشرق الاوسط	....
الدكتور خليل الحياري ،عضواً خارجيا	جامعة البلقاء التطبيقية	....

الشكر والتقدير

الحمدلله والصلاة والسلام على أشرف الخلق رسول الله

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله عز وجل)

أشكر الله تعالى وأحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء، أشكره أن حقق لي ما أصبو إليه

في استكمال هذه الدراسة على هذا الوجه

كما أتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان بالجميل والاحترام والتقدير

لمن غمرني بالفضل واختصني بالنصح وتفضل علّي بقبول الإشراف على رسالة الماجستير،

سماحة الدكتور الفاضل / أحمد علي صالح

فقد كان قبس الضياء في عتمة البحث، كما كان قبطان مركب العلم في هوجِ الدراسة المتلاطم

ولعلي لا أعدو الحقَ إذ أقول

أنه لي نعم الناصح الأمين ونعم الأب الوقور أفاض علّي بعلمه وشملني بفضله وسماحته

منحني الثقة وغرس في نفسي قوة العزيمة ولم يدخر جهداً، ولم يبخل علّي بشئ من وقته الثمين

أبقاه الله ذخراً لطلبة العلم وجعل ذلك في ميزان حسناته وأرضاه بما قسم له

كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة، أساتذتي الكرام، على ماتكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة

ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام الى جامعتي القّيمة **جامعة الشرق الأوسط** التي أفتخر كوني سأنال درجة الماجستير من صرحها التعليمي العظيم

وفي النهاية أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى كل من مدّ لي يد العون في مسيرتي العلمية

جزاهم الله عني كل خير

الإهداء

الى رجل الكفاح، الى من أفنى زهرة شبابه في تربية أبنائه، الى من أرفع رأسي عاليا افتخارا به

والدي العزيز(أدامه الله سندا لي)

الى القلب النابض، الى من لم تدخر نفساً في تربيتي، الى من دعواتها الصادقة سرّ نجاحي

أمي الغالية (أطال الله في عمرها)

الى رمز الوفاء، الى رفيق عمري، الى من شجعني وجعل الحياة جميلة في عيني

زوجي الحبيب "أبو جواد" حفظه الله من كل شر

الى والدايّ الاخرين، **والدايّ زوجي** القديران، حفظهما الله ورعاهما

الى من يطرب قلبي بنجواه، الى فلذة كبدي، وبهجتي في الحياة

الى ابني "**جواد**"، الذي أتى لهذه الدنيا أثناء انشغالي بهذه الدراسة

الى اخواني واخواتي الأعزاء

الى هؤلاء جميعا أهدي هذه الدراسة

الباحثة

ريهام صباح

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان: فاعلية هيكل الحاكمية كمتغير معدل

إعداد

ريهام صباح

إشراف

الدكتور أحمد علي صالح

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي من خلال اختبار الدور المعدل لفاعلية هيكل الحاكمية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، وكان مجال الدراسة شركات الصناعية للبلاستيك (صناعي) في محافظة عمان والبالغ عددها (99) سحبت منها عينة مقدارها (25) شركة .اما مجتمع الدراسة فكان (1385) فرداً سحبت منه عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (302) فرداً من أصحاب المصالح كافة من (مجلس إدارة، ومساهمين، وموردين، ومشترين، وعاملين). واستخدمت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الاحصائية التي تمثلت في (اختبار كرونباخ ألفا، التكرارات والنسب المئوية، الإحصاء الوصفي، التحليل العاملي التوكيدي، التحليل العاملي الاستكشافي، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، تحليل الإنحدار المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد الهرمي، تحليل اختبار نموذج المعادلة المهيكلة).

أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة ادوار الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان كان مرتفعاً ، كما أظهرت النتائج وجود أثر للمستوى (المرتفع) لفاعلية هيكل الحاكمية في الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام وفي سياق الإلتزام. ووجود أثر للمستوى (المرتفع) لفاعلية هيكل الحاكمية في الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الالتزام وفي سياق الإلتزام.

أوصت الدراسة بضرورة تبني مصانع البلاستيك الصناعية للمنظور الاستراتيجي في إدارتها والذي أثبت دوره في تدعيم كافة مؤشرات التفوق التنافسي للشركة في بيئتها التنافسية عن طريق الإطلاع على التجارب العالمية والإستفادة منها في هذا المجال. وضرورة دمج عناصر الالتزام الاستراتيجي للقياديين مع الأهداف التنظيمية، والتي تساعد في مواجهة كافة أشكال التحديات والعقبات التي تواجه الأداء.

الكلمات المفتاحية: الذخيرة السلوكية، الإلتزام الإستراتيجي، فاعلية هيكل الحاكمية، مصانع البلاستيك الصناعية.

The Role of Behavioral Repertoire to Business Leader in Strategic Commitment in Industrial Plastic Factories in Amman: Effectiveness of Governance Structure as a Moderating Variable

Prepared by :Reham Sabbah
Supervisor Dr. Ahmad Ali Salih

Abstract

The study aimed to identify the role of behavioral repertoire to business leaders in strategic commitment by examining the moderating role of the governance structure effectiveness in industrial plastic factories in Amman. The study area consisted of (99) industrial companies for plastics (industrial) in the Amman Governorate, (25) Company was chosen as a sample. The study population consisted of (1385) individual, (302) one was chosen as a proportional stratified random sample from all of stakeholders (board of directors, shareholders, suppliers, buyers, and employees).

The study used the questionnaire as major tool for collect data and information that analyzed by using a set of statistical methods which represented in (Cronbach Alpha, frequencies, descriptive statistics , confirmatory factor analysis, exploratory factor analysis, VIF, multiple regression, hierarchal regression, structural equation model).

Results revealed that the role of behavioral repertoire to businessmen in strategic commitment in industrial plastic factories in Amman was high. There was an impact of the governance structure effectiveness level in the collaborative role of businessmen in the content and context of commitment. Furthermore, there was an impact of the governance structure effectiveness level in the businessmen competitive role in the content and context of commitment. Therefore, the study recommends the importance of adopting a strategic perspective by industrial plastic factories in their management, which has proved its role of strengthening the competitive edge to the companies in their competitive environment by examining their global experiences and using them in this

feild, furthermore, the need to integrate the leaders' strategic commitment elements with organizational goals, in order to face all kinds of challenges and obstacles faced by Performance.

Keywords: Behavioral Repertoire, Strategic Commitment, Effective Governance Structure, Industrial Plastic Factories.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة محورين اثنين، هما:

1-عرض مقدمة توضح موضوع الرسالة، وتمهيد لمشكلة الدراسة وأهدافها، وأسئلة الدراسة وفرضياتها، أنموذج الدراسة، والأهمية التي ستسهم بها الدراسة.

2-عرض مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية، وحدود الدراسة ومحدداتها.



الشكل(1-1) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الأول

(1.1): المقدمة

نظراً لاتساع دائرة الأعمال في الوقت الحالي وامتدادها نحو العالمية وتجاوز الحدود الوطنية وظهور وانتشار عدة مفاهيم معاصرة في عالم الادارة الاستراتيجية والقيادة التنظيمية، أصبحت الحاجة ملحة للتعرف على تلك المفاهيم واستثمار ممارساتها في زيادة الفاعلية التنظيمية. وتعد الذخيرة السلوكية والإلتزام الإستراتيجي من أهم المصطلحات التي شكلت تطبيقاتها أهمية بالغة تنعكس ايجاباً على تحقيق أهداف المنظمات المتعلقة بضمان الجودة والتميز في الأداء التنظيمي، وتعزيز استمرارية الميزة التنافسية.

حيث أن الذخيرة السلوكية هي مجموعة من الأدوار القيادية الناتجة عن تراكم للسلوكيات والخبرات والمهارات التي تشكلت لدى القادة كمخزون معرفي يمكن الاعتماد عليه في تنمية الابداع القيادي داخل بيئة العمل، وتقوم على توجيه أداء الإداريين وتفعيل دورهم القيادي، ومن هنا تسعى المنظمات إلى تحسين الذخيرة السلوكية وتنميتها كونها تعد عنصرا مهما في تفعيل المهارات والابداع القيادي، بالإضافة إلى إهتمامها في تدعيم الالتزام الاستراتيجي الذي يعزز الالتزام والمصداقية لدى القيادة أثناء تعاملاتهم وانجازهم للأداء القيادي داخل بيئة العمل(Speckhart, 2013).

ويمثل الالتزام الاستراتيجي عملية تسعى إلى تكوين بيئة تنظيمية تحول اللامبالة والتحدي الى أداء استثنائي للمنظمات، يتضمن تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الأرباح وتحقيق الأهداف العامة، وتعزيز الميزة التنافسية من خلال تنفيذ الخطط الاستراتيجية بدقة(Leibner & Mader,2012).

وبالرغم من أن زيادة فاعلية الالتزام الاستراتيجي من خلال دور الذخيرة السلوكية للقادة؛ يساهم مساهمة كبيرة في زيادة التوسع في الاسواق العالمية وزيادة الحصة السوقية متمثلة بزيادة عدد الصفقات والاتفاقيات مع الشركات والافراد (Hooijberg,2010)؛ إلا أن المنظمات تسعى إلى ضمان حقوق أصحاب المصالح كافة وتقليل مخاطر تسلط الافراد أو مجموعات معينة على الإنفراد في القرارات ومنع التصرفات

والممارسات غير الأخلاقية؛ لذلك تأتي أهمية الحاكمية بوصفها آلية تدير ابتكار القيمة وتعدل مجريات الأحداث نحو الافضل (صالح،2012).

فالحاكمية تسعى إلى تفعيل ممارسات الدور القيادي عند تعامله مع القرارات المختلفة في بيئة العمل من خلال التركيز على سلوكيات القادة، وضبط تصرفاتهم وتعزيز الرقابة الذاتية لديهم وكذلك تطوير عمليات المنظمات الأدائية والإنتاجية التي تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأرباح، وتساهم في الوصول إلى الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن تعزيز السلوكيات القيادية ودعمها من أجل تنمية الإلتزام الإستراتيجي الذي يقوم على الوضوح والموثوقية والصلاحية (Törneke, Luciano & Salas, 2008).

كما تسعى الحاكمية إلى مراقبة وتقييم سلوك القادة، الذي يمكنهم من إجراء التحسينات على الأداء، ومواكبة التغييرات، والتصدي للمشكلات التي تواجه عمليات الشركة، مما يضمن إستمرارية أعمالها وتقدمها على المستوى المحلي والعالمي (Bhagat& Bolton, 2009).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول دراسة دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الإستراتيجي في شركات البلاستيك الصناعية في عمان بوجود فاعلية هيكل الحاكمية متغير معدل، حيث تكمن أهمية هذا القطاع في كون منتجاته متنوعه ومتعددة الإستخدام للكثير من القطاعات الأخرى، بالإضافة إلى مساهمته بشكل غير مباشر في إستكمال الحلقة الإنتاجية لكثير من المشاريع التجارية والصناعية الأخرى (غرفة صناعة عمان،2015).

(2.1): مشكلة الدراسة

إن تحديد مشكلة الدراسة تمثل نقطة مهمة وحرجة لأن المشكلة تتطلب تشخيص دقيق وواضح لمسبباتها، وعلى هذا الأساس اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين، هما الأدبيات والاستطلاع الميداني. ففي الجانب الأول أشار Speckhart (2013) إلى أن هناك نقص واضح في الدراسات حول الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال. ولذلك فهي بحاجة للمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع وتسليط الضوء عليها لأنها سوف تضيف قيمة للمنظمات(Cenac,2014).

وأكدت دراسة (Pedroso & Claro,2011) أن دراسة الذخيرة السلوكية تعتبر من الدراسات المعقدة وتحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة لإستكشاف جوانب اضافية ذات أهمية لأداء المنظمات. وعزز هذا الرأي Boyette (2013) بالقول أن الدراسات في موضوع الذخيرة السلوكية قليلة. كما أن الإلتزام الإستراتيجي أصبح موضوع مهمل بالدراسات ويجب إعادته للصدارة، لأنه سيصبح الموضوع الأكثر أهمية في المستقبل حسب رأي (Mader & Leibner, 2012).

وبعد أن تأكدت الباحثة من وجود مشكلة معرفية تستحق البحث والتقصي قامت بإجراء استطلاع ميداني(المقابلات غير المهيكلة) في أربع شركات صناعية للبلاستيك (من غير الحرفية) هي (شركة بلاستيك الشرق عابدين، شركة الهدف للصناعات البلاستيكية، شركة الرابح العالمية للصناعات البلاستيكية، شركة النور الاردنية للصناعات البلاستيكية) في محافظة عمان وذلك لأهمية هذه القطاعات بوصفها مصدراً أساسياً لمنتجات التعبئة والتغليف التي تحتاجها القطاعات الإقتصادية كافة وعلى إختلاف أنشطتها حيث توصلت الباحثة الى أن المشكلة تتلخص في:

- محدودية التركيز على الإلتزام الاستراتيجي والعشوائية في الأدوار القيادية.

- عدم إدراك مفهوم الذخيرة السلوكية واستثماره بشكل صحيح رغم وجود ممارساته.

- عدم الاستفادة من مبادئ الحاكمية وهيكلها.

– مواجهة المصانع لمنافسة شديدة داخلية وخارجية وخاصة من المنتجات الصينية.

وفي اطار ما تقدم يمكن القول أن مشكلة الدراسة الحالية تتلخص في التعرف على دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي من خلال اختبار الدور المعدل لفاعلية هيكل الحاكمية في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان.

(3.1): أسئلة الدراسة

لكي يكون تحليل المشكلة ودراستها بشكل منهجي يمكن تأطيرها بالأسئلة الرئيسية والفرعية التالية:

السؤال الرئيسي الأول: ما مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الأساسية (الذخيرة السلوكية والإلتزام الإستراتيجي وفاعلية هيكيلية الحاكمية) في الشركات المبحوثة؟.

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر للذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان؟ **ويتفرع منه الأسئلة التالية:**

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟

السؤال الرئيسي الثالث: هل تغير فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟ **ويتفرع منه الأسئلة التالية:**

السؤال الفرعي الأول: هل تغير فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟

السؤال الفرعي الثاني: هل تغير فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟

السؤال الفرعي الثالث: هل تغير فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟

السؤال الفرعي الرابع: هل تغير فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان؟

(4.1): فرضيات الدراسة

H_{01} الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{01-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{01-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الالتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{01-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{01-4}: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).

H_{O2} الفرضية الرئيسية الثانية: لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع ، متوسط ، منخفض) من أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{02-1}: لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع، متوسط، منخفض) من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

H_{02-2}: لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع، متوسط، منخفض) من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

H_{02-3}: لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع، متوسط، منخفض) من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

H_{02-4}: لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع، متوسط، منخفض) من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام الإستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

(5.1): أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة الكشف عن دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الإستراتيجي من خلال اختبار الدور المعدل لفاعلية هيكل الحاكمية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، وذلك من خلال ما يلي:

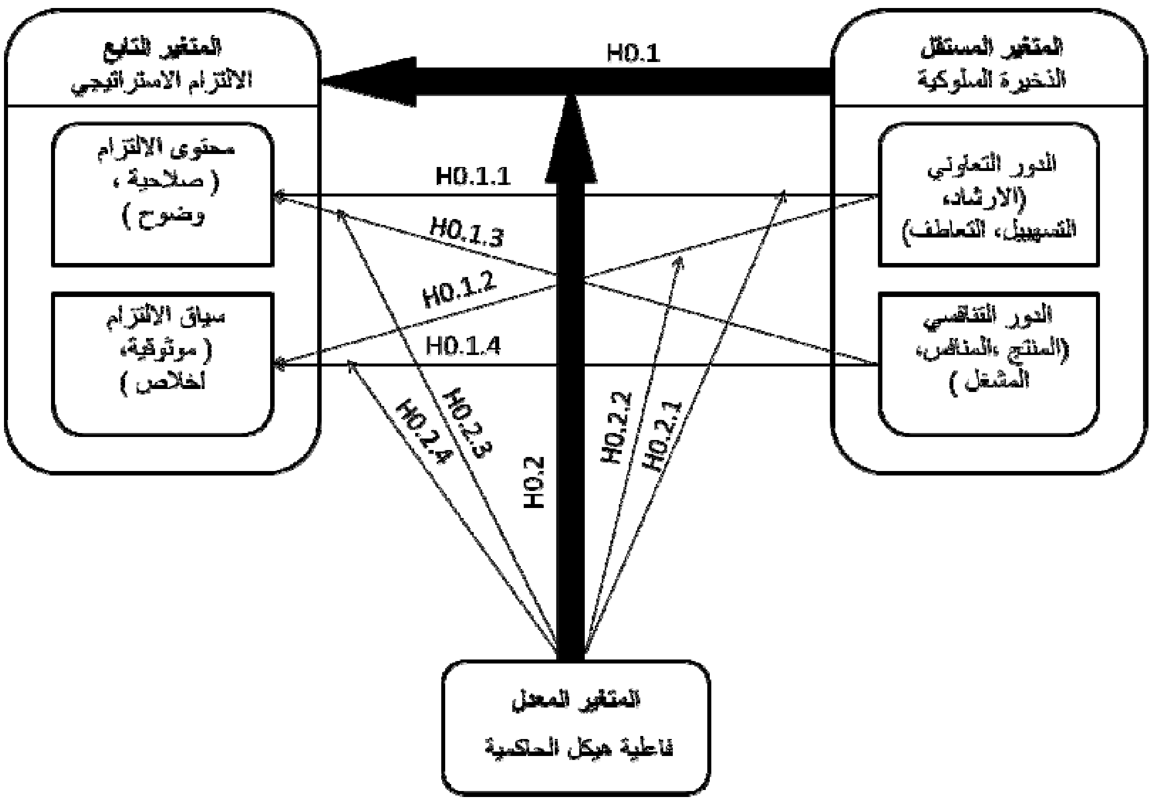
1- تكوين هيكل مفاهيمي للأبعاد النظرية للذخيرة السلوكية، والإلتزام الإستراتيجي، وفاعلية هيكل الحاكمية ومتغيراتها الرئيسية.

2- تحديد مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الأساسية (الذخيرة السلوكية، الإلتزام الاستراتيجي، فاعلية هيكل الحاكمية) في الشركات المبحوثة.

3- تحديد أثر الذخيرة السلوكية وبعديها (الدور التعاوني، الدور التنافسي) في الإلتزام الإستراتيجي وبعديه (محتوى الإلتزام، سياق الإلتزام) في الشركات المبحوثة.

4- تشخيص الدور المعدل لفاعلية هيكل الحاكمية في علاقة الذخيرة السلوكية وبعديها (الدور التعاوني، الدور التنافسي) في الإلتزام الإستراتيجي وبعديه (محتوى الإلتزام، سياق الإلتزام) في الشركات المبحوثة.

(6-1) أنموذج الدراسة الافتراضي: يوضح الأنموذج الإفتراضي أدوار الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال (الدور التعاوني، الدور التنافسي) في الإلتزام الإستراتيجي (محتوى الالتزام، سياق الالتزام) بوجود فاعلية هيكل الحاكمية متغير معدل.



الشكل(1-2) أنموذج الدراسة

المصدر: هيكل الانموذج من تصميم الباحثة بالاستناد الى الدراسات الاتية:

المتغير المستقل: بالاستناد الى دراسة (Speckhart, 2013)،(Cenac,2014)

حيث ظهر من الانموذج أن المتغير المستقل هو (الذخرة السلوكية) وقد اعتمدت الدراسة الحالية دورين اثنين من أدواره هما(الدور التعاوني ، الدور التنافسي) ، واقتصرت الدراسة الحالية على هذين الدورين كون

ممارستهما هي أكثر استقراراً في الدراسات من حيث القياس وعليهما اجماع من الباحثين أما الأدوار الاخرى فلا يوجد اتفاق واجماع للباحثين حول ممارساتها الفرعية استنادا الى الدراسات الاتية:

(Lawrence et al. ,2009), (Cameron et al. ,2006) ,(Denison et al., 1995) (Quinn .,1984)

وكما يظهر من الانموذج المتغير التابع وهو (الالتزام الاستراتيجي) وقد اعتمدت الدراسة بعدين من أبعاده هما (محتوى الالتزام ، سياق الالتزام) كونهما البعدين الأكثر فاعلية في القياس ، بالاستناد الى دراسة (Leibner & Mader,2012) ، ودراسة (Permana, Halim & Ismail,2013).

أما المتغير المعدل فهو فاعلية هيكل الحاكمية وذلك للتأكد فيما اذا كان هناك تغيير في أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود هذه الفاعلية والتي صنفت الى ثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاستناد الى دراسة (Velnampy, 2013)، ودراسة (Al_Sufy, et al, 2013).

(7.1): أهمية الدراسة

الاهمية النظرية، وتتلخص بالجوانب الاتية:

1. تكوين اطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسية (الذخيرة السلوكية، والالتزام الاستراتيجي، وفاعلية هيكل الحاكمية) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعرف اهميتها ومنافعها.
2. تحديد المتغيرات الفرعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، والتي تصلح لقياس الظاهرة بشكل صحيح، بشكل يخدم الدراسة الحالية والدراسات المستقبلية اللاحقة.
3. زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين.

الاهمية التطبيقية، وتأتي عن طريق:

1-تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية لمصانع البلاستيك الصناعية عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية وهامة هي الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال ودورها في الإلتزام الإستراتيجي بوجود فاعلية هيكل الحاكمية متغير معدل.

2- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الشركات المبحوثة وشدة المنافسة في بيئتها وسعي كل منها لتحقيق الربحية والنمو والحفاظ على سمعتها، حيث يبلغ عدد هذه الشركات في المملكة (503) منها (165) شركة صناعية و(338) شركة حرفية، يعمل فيها (7326) فرد، (مركز الدراسات الاقتصادية والصناعية، غرفة صناعة عمان، 2015).

3- تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولتها تمهيد الطريق امام الباحثين للتوسع في دراسة الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال ودورها في الإلتزام الإستراتيجي بوجود فاعلية هيكل الحاكمية متغير معدل.

4- تبرز أهمية الدراسة أخيراً من خلال حرصها على تقديم توصيات للمسؤولين وأصحاب القرار عن كيفية الإستثمار في الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال وإستراتيجياته ودورها في الإلتزام الإستراتيجي لمصانع البلاستيك الصناعية.

5- وتأي أهمية الدراسة للعاملين في الشركات لمعرفة أهمية الإلتزام الإستراتيجي بوجود فاعلية هيكل الحاكمية لتحسين وتطوير مهارات الأداء.

(8.1): المصطلحات النظرية و الإجرائية للدراسة

الذخيرة السلوكية: قدرة قادة الأعمال على أداء مجموعة متنوعة من الأدوار القيادية للحفاظ على استدامة الميزة التنافسية داخل بيئة العمل، والذي ينعكس ايجابا على تحسين الأداء التنظيمي العام للمنظمات(Speckhart,2013).

وتعرف اجرائياً في هذه الدراسة بأنها قدرة قادة الاعمال بالمشاركة في صياغة إستراتيجية الشركة وتنفيذها، على أداء مجموعة متنوعة من الأدوار القيادة التي تشمل (الأدوار التعاونية، الأدوار التنافسية) للحفاظ على إستدامة الميزة التنافسية داخل بيئة العمل، والذي ينعكس إيجابا على تحسين الأداء التنظيمي العام للشركات الصناعية للبلاستيك. وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة (1-20).

الأدوار التعاونية (**Collaborative Roles**)**:** الأدوار الفرعية المتمثلة بممارسة (الإرشاد والتوجيه، التسهيلات، التعاطف)، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة (1-10).

الأدوار التنافسية (**Competition Roles**)**:** الأدوار الفرعية المتمثلة بممارسة (الانتاج، التنافس، التشغييل)، وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة (11-20).

قادة الاعمال: مجموعة المديرين في الإدارة العليا والمكونة من المديرين العاميين ونوابهم ومساعديهم من الخبراء والذين تقع على عاتقهم مسؤولية ممارسة الأدوار القيادية وإدارة التخطيط الاسيتراتيجي وتنفيذ التزامات الشركة وتحقيق أهدافها. ويكونون مسؤولين مسؤولية مباشرة أمام مجلس الإدارة وأصحاب المصالح الآخرين عن النتائج.

الإلتزام الإستراتيجي: يعرف على أنه مجموعة من الأبعاد المتمثلة ب(محتوى الإلتزام، سياق الإلتزام) والتي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات وتسهيل عمليات الوصول للأهداف العامة وضمان إستمرارية الأعمال(Leibner & Mader,2012).

ويعرف اجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة من الأبعاد المتمثلة بـ (محتوى الإلتزام، سياق الإلتزام) والتي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية للبلاستيك وتقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة (21-40).

محتوى الإلتزام (The Content): يمثل الجزء الأول في توليد الالتزام الاستراتيجي، ويتحدد بالمعرفة الأكيدة والتامة للإداريين في المضمون الصحيح للإستراتيجية، وتحديدها وكيفية إبلاغها وتوصيلها للمرؤوسين وهناك نوعان من جوانب المحتوى هما: **(**الصلاحية، الوضوح**)** وتقاس من خلال اجابات أفراد العينة على أسئلة الإستبانة (21- 30).

سياق الالتزام (The context): وهو الجزء الثاني للوصول الى الإلتزام الإستراتيجي، بحيث يكمن في قدرة الإداريين بجعل المرؤوسين يعتنقون ويعتمدون الاستراتيجية لأنهم هم الذين يحددون نجاح او فشل الاستراتيجيات والخطط المضوعة، وهي نوعان **(**الموثوقية، الاخلاص). وتقاس من خلال اجابات افراد العينة على اسئلة الاستبانة(31-40).

هيكل الحاكمية: تعرف بأنها الأنظمة الاشرافية والرقابية التي تشتمل على قواعد وأسس متعددة لتنظيم العلاقات في المنظمات لتقليص التجاوزات من القادة والاداريين وذلك لتحقيق الأهداف المخطط لها.

(Velnampy,2013). وتعرف اجرائياً في هذه الدراسة بأنها الاطار الذي يضم آليتين هما (مجلس الادارة، واصحاب المصالح) التي تضمن الاشراف والرقابة على أداء طاقم الادارة العليا، من خلال قواعد وأسس متعددة

لتنظيم العلاقات في الشركة، لغايات تقليل التعارض وإيجاد حالة توازن بين الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصالح في الشركات الصناعية للبلاستيك، عن طريق إحكام الرقابة وتعزيز الإفصاح والشفافية، بغية تحقيق الأهداف وزيادة الربحية.

فاعلية هيكل الحاكمية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من ناحية واسترضاء أصحاب المصالح كافة من ناحية أخرى (بن درويش،2007). وتعرف اجرائياً في هذه الدراسة قدرة مصانع البلاستيك الصناعية على تحقيق أهدافها من ناحية واسترضاء أصحاب المصالح كافة من ناحية اخرى بمستوى (مرتفع، او متوسط، او منخفض) . وتقاس من خلال اجابات افراد العينة على اسئلة الاستبانة (41- 55).

الشركات الصناعية للبلاستيك: مجموعة من الشركات الصناعية التي تندرج تحت الصناعات التحويلية والتي تقوم بإنتاج الالواح والصفائح والاشرطة والقوائم والخراطيم والانابيب والتجهيزات البلاستيكية، والتركيبات البلاستيكية الصحية، والحمامات وحمامات الاستحمام، واحواض المغاسل وغيرها، وادوات المطبخ وأدوات التجميل البلاستيكية، ومنتجات الألياف الزجاجيه، والدمى والألعاب البلاستيكيه وملحقاتها وأدوات الزراعة البلاستيكيه، ومنتجات الإسفنج. والمسجلة في غرفة صناعة عمان، (مركز الدراسات الاقتصادية والصناعية، غرفة صناعة عمان، 2015).

(9.1): حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعية للبلاستيك (من غير الحرفية) في عمان.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في رؤساء وأعضاء مجالس الادارة والمساهمين والعاملين في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، وكبار الموردين والمشترين من تلك المصانع بوصفهم من اصحاب المصالح الرئيسين.

الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة خلال عام 2016.

(10.1) محددات الدراسة

طبقت هذه الدراسة على رؤساء مجلس الادارة في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وكبار الموردين والمشترين من تلك الشركات، وحيث أن الشركات الصناعية للبلاستيك منظمات ربحية الأمر الذي يصعب معه تعميم نتائجها على باقي القطاعات غير الربحية. كذلك إن تطبيق هذه الدراسة كان في عمان فإن ذلك يستدعي التفكير فيما إذا كان من الممكن تطبيقها على باقي الشركات المشابهة في المحافاظات الأخرى والدول الأخرى، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن التساؤل الآخر الذي يبرز فيما إذا كان من الممكن تطبيق هذه الدراسة على القطاعات الأخرى الصناعية وعلى كل حال، ستتحدد نتائج هذه الدراسة عن التعميم بدرجة صدق الأداة المستخدمة وثباتها، إضافة إلى دقة استجابة المفحوصين وموضوعيتهم على أداة الدراسة.

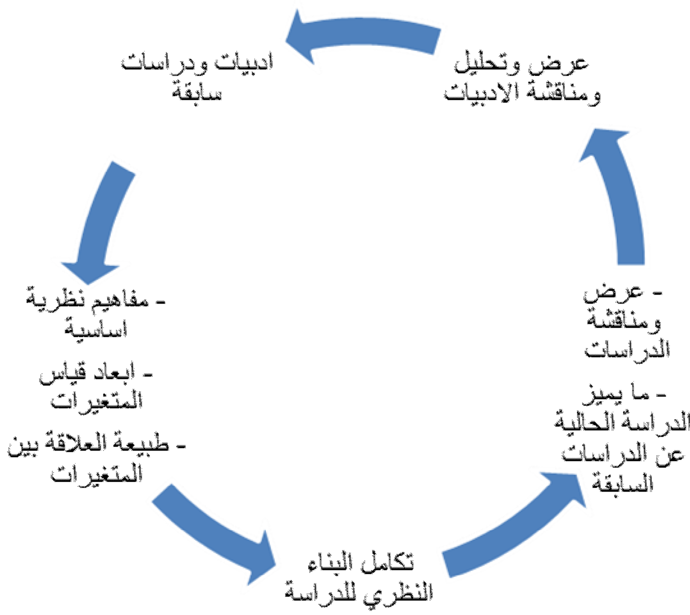
الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى عرض ومناقشة محورين، اثنين هما:

1-عرض ومناقشة المفاهيم الأساسية والأبعاد الأساسية لمتغيرات الدراسة الحالية الثلاثة(الذخيرة السلوكية، الإلتزام الاستراتيجي، هيكل الحاكمية) ومحاولة استنباط طبيعة العلاقة بين تلك المتغيرات إستنادا لما جاء في الأدبيات المتخصصة.

2-عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، واستنباط ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.



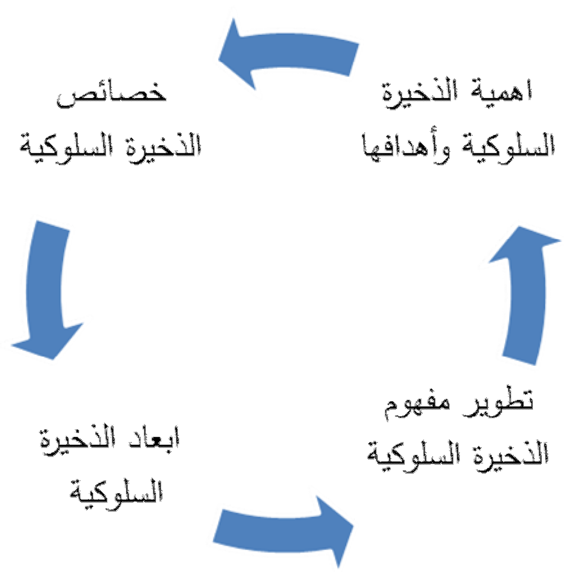
الشكل (2-1) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الثاني

أولا: الأدب النظري

ينص الهدف الاول من أهداف هذه الدراسة على تكوين هيكل مفاهيمي للأبعاد النظرية للذخيرة السلوكية، والالتزام الاستراتيجي، وفاعلية هيكل الحاكمية ومتغيراتها الرئيسية.ولغرض تحقيق هذه الهدف سيناقش هذا الجزء ثلاثة محاور هي المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية لكل من (الذخيرة السلوكية، الإلتزام الاستراتيجي، فاعلية هيكل الحاكمية) وعلى النحو الآتي:

(1.2): المحور الأول: الذخيرة السلوكيةBehavioral Repertoire

يعرض الشكل رقم (2-2) مكونات و معلومات المحور الأول الذخيرة السلوكية



الشكل(2-2) مكونات الذخيرة السلوكية

(1.1.2): تطور مفهوم الذخيرة السلوكية: The Development of Behavioral Repertoire Concept

ظهر مفهوم الذخيرة السلوكية نظرا لتطور بيئة الأعمال كونها تساهم في تعزيز الابداع الاداري الذي يظهر بشكل مباشر من خلال ممارسة مهارات القيادة التنظيمية، وصقل الخبرات، ودعم الأساليب القيادية في التعامل مع المخاطر والمتغيرات التنظيمية، وتبرز الذخيرة السلوكية ماهية تفاعل قادة الأعمال مع البيئة التنظيمية المحيطة بهم وما تتضمنه من موظفين وعاملين ورؤساء أقسام وغيرها من العناصر، كونها تمنح القدرة للقادة على استخدام خبراتهم ومهاراتهم المتراكمة لوضع حلول مختلفة والتعامل مع المشكلات التي تواجه سير أداء العمل (Huzzard, 2014**)**.

تعرف الذخيرة السلوكية على أنها السلوكيات التي يمارسها قائد الأعمال في البيئة التنظيمية والنابعة من خبراته وممارساته أو قد تكون ناتجة عن مواهب فطرية لديه تزيد من قدرته على مواجهة المشكلات التي تعترضهم في العمل وتساعدهم في تحديد خصائص سلوكهم لأنها توفر دعما قويا لزيادة فاعلية القيادة لتطوير منظماتهم (Speckhart, 2013).

كما أنها مجموعة من الوظائف السلوكية والقواعد المتكاملة التي يعتمد عليها الإداري لإجراء مهامه على أكمل وجه، وتمكنه أيضا من اتخاذ الاجراءات القيادية المناسبة وفقا للذخيرة السلوكية التي يمتلكها، والتي غالبا ما تتصف بالتعقيد والفاعلية والتميز (Carmeli & Halevi, 2009).

وعرفت على أنها مجموعة من السلوكيات القيادية المتراكمة التي يمتلكها قادة الأعمال والتي تظهر بشكل فطري أو مخطط له داخل سياق البيئة التنظيمية (Cenac, 2014).

وقد عرف Tell (2015) الذخيرة السلوكية على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمتلكها الإداريين والتي تساعدهم على تنظيم أعمال الشركة وبيئة العمل ومواجهة التحديات وإيجاد حلول سريعة للمشكلات، كما تساعد السلوكيات الضمنية والمكتسبة الإداريين على تطوير العمل وضمان الاستمرارية.

أما Krausert (2015) فقد عرف الذخيرة السلوكية بأنها ممارسات وسلوكيات في إطار تنظيمي معين تساهم في تعزيز قدرة الإداريين على الاستجابة للمتغيرات التي تتعرض لها الشركة، وتساهم في تسليط الضوء على مواطن الضعف والقوة في عمليات الأداء التنظيمي.

وذكر (Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen & Tummers, 2015) أن الذخيرة السلوكية عبارة عن عادات سلوكية إدارية ضمنية أو مكتسبة، تكمن أهميتها في قدرتها على زيادة نمو الشركة وتطوير أعمالها، وتعزيز تكيفها مع البيئة السوقية المتغيرة بشكل مستمر، وتساعد هذه المجموعة من السلوكيات الإداريين في إدارة الشركة باتباع أحدث الاستراتيجيات وايجاد توازن بين الأداء والابتكار.

وتمثل الذخيرة السلوكية مجموعة من الأدوار القيادية التي يمكن تطبيقها على أداء الإداريين، والتي يمكن أن تختلف من إداري إلى اخر بما يسمى بالتمايز السلوكي والتي تعرف بقدرة الإداري على لعب الدور القيادي بشكل فعال ومختلف عن الاخرين بالاعتماد على مجموعة من السلوكيات الإدارية التي تعرف باسم الذخيرة، والتي يمكن تطويرها وتنميتها ولاضافة إليها (Tarody, 2016).

وتعرف الذخيرة السلوكية بأنها مخزون من السلوكيات التي يتميز به الاداريين وتجعلهم أكثر قدرة على تنمية الأداء، وتطبيق الاستراتيجيات الإدارية الفعالة، واتخاذ الاجراءات المناسبة التي تلبي متطلبات بيئة العمل وتضمن استمراريتها (Alvarado, Lenkov, Williams & Fernald, 2015).

مما سبق ترى الباحثة أن الذخيرة السلوكية عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي يمارسها قادة الأعمال والمكونة لمهاراتهم وخبراتهم العملية والتي تساعدهم على التكيف مع الأعمال الموجهة إليهم.

(2.1.2): أهمية الذخيرة السلوكية وأهدافها The Importance of Behavioral Repertoire and its Goals

تكمن أهمية الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال كونها تعزز القدرة على التكيف مع بيئة العمل نظرا لتطبيقاتها الواسعة التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز مهارات التعامل مع الظروف والطوارئ المفاجئة والتأقلم مع سياق بيئة الأعمال، وفهم الطبيعة السلوكية لقادة الأعمال وأدوارهم القيادية التي يمارسونها في البيئات التنظيمية المعقدة (Cenac, 2014).

كما أن الذخيرة السلوكية تساعد الاداريين على تحديد الفجوة بين توقعاتهم التنظيمية وأدائهم الواقعي، حيث أن الذخيرة السلوكية تعد المغذي الرئيسي لمعرفة الإداري وأدائه الذي يمكنه من التعامل مع المفارقات واكتشاف الأخطاء والتعامل معها والقدرة على استغلال الموارد المتاحة، والمهارات التكاملية (Tarody, 2016).

وتؤثر الذخيرة السلوكية بشكل مباشر على نتائج الاداء التنظيمي من خلال تطوير ممارسات الأدوار القيادية التي يلعبها الاداريين (Carmeli & Halevi, 2009).

وتهدف الذخيرة السلوكية إلى (Behavior Analyst Certification Board, 2013: 12):

1-توفير ظروف وبيئة عمل مناسبة وتقديم خدمات إدارية فعالة.

2-الإعتماد على مجموعة من السلوكيات والمهارات القيادية، التي تمكن الإداري من التعامل مع جميع الظروف ومواجهة العقبات التي تمر بالشركة.

3-تلبية جميع متطلبات الشركة، وما فيها من عمليات وموظفين وتنمية الأداء الوظيفي.

فيما يرى Clark (2013) بأن أهداف الذخيرة السلوكية تتمثل بما يلي:

1-تتمثل الغاية من حرص الشركات على تنمية وتعزيز الذخيرة السلوكية لدى الإداريين في تمكينهم من إدارة الأعمال ولعب الأدوار القيادية بفاعلية.

2-التأثير ايجابا في أعمال الشركة، وتحسين تنافسيتها من خلال استخدام الخبرات والمعلومات التي تتشكل مع السنوات والتدريب.

3-المساهمة بشكل فعال في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجه الأداء التنظيمي وعملياته.

وتتمثل أهداف الذخيرة السلوكية للإداريين في كونها(Wel, 2014):

1-تعد المحرك الأساسي التي تساعد في تفعيل الأدوار القيادية وتعزز الشخصية القيادية داخل البيئة التنظيمية.

2-تنمية قدرات القادة على صنع واتخاذ القرارات المناسبة، فيما يخص أعمال الشركة وعملياتها الإنتاجية.

3- إدارة المخاطر ومواجهة المشكلات وحلها بطرق جديدة وفعالة مما يساعد في تعزيز تقدم الشركة واستمرارية أدائها.

كما يرى (Hanvongse, 2014) أن أهداف الذخيرة السلوكية تتمثل بما يلي:

1-يعد تمكين القادة والإداريين وتحسين قدراتهم القيادية من أهم أهداف الذخيرة السلوكية التي تنعكس بشكل مباشر على أداء الشركة وموظفيها.

2-تنمية التعاون.

3-إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار.

4-دعم تقدم أداء الشركة من خلال وضع خطط استراتيجية تنموية من أجل المحافظة على سير العمل وفاعليته، حيث لا يمكن للموظفين أن يثقوا بالاداري إلا إذا أثبت الثقة والاعتمادية لموظفيه.

مما سبق ترى الباحثة أن الذخيرة السلوكية تهدف بشكل أساسي إلى إدارة المخاطر وزيادة القدرة على مواجهة المشكلات بإشراك العاملين فيها في عمليات صنع القرار من خلال استخدام المعلومات والخبرات التي تشكلت مع سنوات العمل والتدريب تنمية للاداء الوظيفي فيها.

(3.1.2): خصائص الذخيرة السلوكية Characteristics of Behavioral Repertoire

تختلف الذخيرة السلوكية تبعا للمستويات الوظيفية والأدائية لكل من الاداريين والعاملين والعملاء والموردين، حيث تشير خصائص الذخيرة السلوكية لدى الموظفين إلى قدرتهم على تنظيم الأعمال، واتباع استراتيجيات الأداء المناسبة، وصنع القرارات، فسلوكيات الموظفين مستمدة من توجيهات الإداريين (Wel, 2014).

كذلك من خصائص الذخيرة السلوكية عند الاداريين أنها أوسع وأعمق بحيث تمكنهم من لعب عدة أدوار قيادية، مما يتيح لهم فرصة لتعزيز ذخيرتهم السلوكية في إطار تنافسي قائم على قيم ومبادئ استراتيجية تضمن فاعلية الأداء القيادي، ويضاف إلى ذلك أن الذخيرة السلوكية تحتوي على مجموعة واسعة من السلوكيات المكتسبة والمواهب الأصيلة التي تعزز الدور القيادي لدى الاداريين وتمنحهم القدرة على التأقلم مع بيئة العمل، واتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة المشكلات والمخاطر بطرق فعالة. وهناك عدد من الاساليب لتطوير خصائص الذخيرة السلوكية منها (Krapfl & Kruja, 2015):

- التعلم والتطوير الذاتي، القائم على مواكبة التطورات الحديثة والمتسارعة.
- الخضوع إلى برامج للتنمية وتأهيل وصقل الخبرات وتعلم سلوكيات جديدة.

- تبادل المعلومات والمعارف مع الاخرين والاستفادة من التجارب السابقة.

- توجيه السلوكيات من قبل مختصين ومشرفين ذوي خبرة.

- تقييم الذحيرة السلوكية للإداريين بشكل دوري وتحليل فاعليتها على الأداء التنظيمي العام.

فضلاً عن ذلك فمن خصائص الذخيرة السلوكية أنه يمكن مشاركتها وتعليمها وتبادلها بين الإداريين والموظفيين، الذي ينتج عنه تحسين الأداء العام للشركة وتنمية مهارات كل من الموظفين والإداريين، حيث يمكن للموظف أن يساهم في اتخاذ القرار نظرا لرؤيته وخبرته ومهاراته، وبلا شك فإن الذخيرة السلوكية تختلف من موظف لآخر، حيث أن كل فرد في الشركة لديه طريقة وأفكار وقاعدة مرجعية مختلفة عن الآخر مما يساهم في تعدد الذخائر السلوكية في الشركة (Wel, 2014).

مما سبق نلاحظ ان خصائص الذخيرة مهمة ولكن الاهم تطويرها بأستمرار لان تطويرها سيزيد من قدرة المديرين على تحقيق الاهداف وزيادة الفاعلية التنظيمية.

(4.1.2): أدوار الذخيرة السلوكية Behavioral Repertoire Roles

أتفقت العديد من الدراسات امثال:

(Quinn, 1984;Denison et al., 1995; Cameron et al. ,2006;Lawrence et al. ,2009) على ان للذخيرة السلوكية مجموعة من الادوار، يمارسها المديرون وذلك بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتشمل الاتي:

الدور التعاوني Collaborative Role: الدور الذي يضم (الارشاد والتوجيه، والتسهيل والتعاطف) حيث يقوم القادة بتطوير الأفراد والموظفين من خلال التوجيه والارشاد لاحداث تغيير في سلوكياتهم بما يتفق مع أهداف الفرد والمنظمة، والتسهيل الذي يتمثل في مسؤولية القادة في البحث عن آراء وأفكار الآخرين من خلال تشجيعهم في المشاركة في عملية صنع القرارات وصياغة الإستراتيجيات في المنظمات، أما التعاطف

الذي يكمن في الاهتمام بالآخرين والتواصل مع الموظفين لفهم رغباتهم والتعرف على احتياجاتهم (Speckhart, 2013).

ويكمن دور الذخيرة السلوكية التعاوني في تعزيز معرفة الإداريين في أثر اتباع سلوكيات التعاون والتفاعل مع الموظفين، بالإضافة إلى أن الذخيرة السلوكية تلعب دورا كبيرا في دعم رؤيا الشركة التعاونية والتي يضيف إليها ميزات وسمات إيجابية تتمثل في نشر ثقافة التعاون والتفاعل والمشاركة (Tarody, 2016).

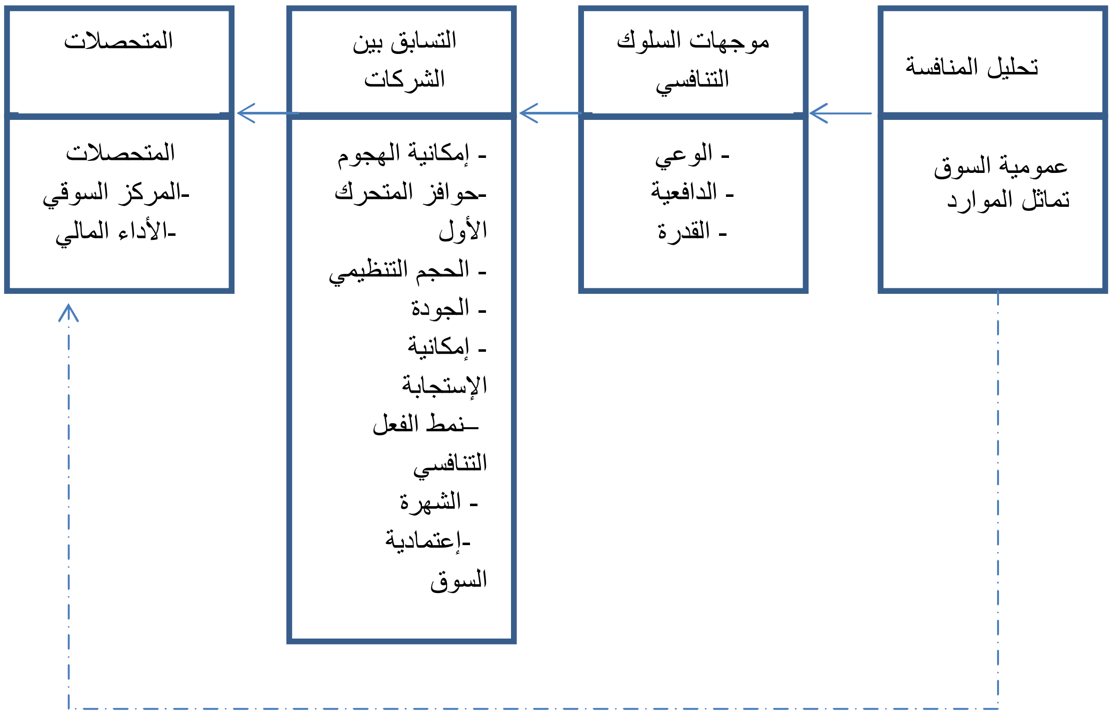
2- الدور الابتكاري Creativity Role: الدور الذي يضم (الابتكار، البصيرة، التحفيز) ويتمثل الإبتكار في قدرة القادة بالمبادرة بابتكار مشاريع مثيرة للتحدي لمنظماتهم وتأثيرهم بالتابعين للتعرف على المنتجات والعمليات الجديدة وذلك لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ومن خلال امتلاكهم للبصيرة يكونوا مسؤولين عن تلبية احتياجات العملاء من خلال إجراء المقابلات وتوقع تلك الاحتياجات، وبالنسبة للتحفيز قدرتهم على تشجيع المرؤوسين لتحدي المهام الجديدة وانجازها بطرق خلاقة تتجاوز التوقعات (Speckhart, 2013).

وتظهر الحاجة إلى تبني الشركة للإبتكار والإبداع إلى التغيرات الحاصلة في المجالات التقنية حيث أنها تعيش في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات التقنية المستمرة ولهذا فالإبتكار والإبداع تأخذ أشكالاً مختلفة على مستوى الشركة من خلال وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية (النعيمي، 2012).

يوصف عمل الشركات على أنه معقد وديناميكي ويتطلب قادة أعمال ذوي مهارات عالية بهدف تمكنهم من لعب دورهم الإداري والقيادي بشكله الصحيح والتأثير في أداء الشركة بطريقة إيجابية وإبداعية، حيث يعد الابتكار جزءا من مهام الإداري الذي يجب تنميته وتطويره عن طريق تعزيز ذخيرته السلوكية الناتجة عن الخبرة الطويلة، والمواقف الصعبه، والقرارات الخطرة، التي من شأنها أن تدعم الحس الابتكاري والابداعي لدى الإداريين (Lawrence, Lenk & Quinn, 2009).

3- الدور التنافسي Competition Role: الدور الذي يضم (الانتاج، التنافس، التشغيل) ففي الدور الانتاجي أظهر القادة رغبتهم الجادة في العمل ويبرهنوا على وجود أخلاقيات العمل القوية في الوظيفة، أما الدور التنافسي يؤكد القادة على ضرورة الخوض بالمنافسة المحلية والعالمية وتطوير الطابع التنافسي لمنظماتهم، وفي الدور التشغيلي الذي يشدد على وجود معدلات استجابة سريعة من خلال التوصل الى نتائج فعالة ومجدية لمعالجة العقبات التنظيمية(Speckhart, 2013).

كما ويعد الدور التنافسي منطق تتبعه الذخيرة السلوكية في إطار القيم التنافسية السوقية، حيث تخضع المنافسة لمعايير تنظيمية تضمن فاعلية أداء الإداريين وتعزز مرونة أعمالهم واستقرارها، كما يشمل الدور التنافسي جميع المجالات الداخلية والخارجية التي يمكن التنافس بها سواء على مستوى التنظيم والإنتاج والتشغيل الذي من شأنه أن يضمن هيكل إداري ذو كفاءة وفاعلية عالية Lawrence, Lenk &). (Quinn, 2009 ويساهم الدور التنافسي في تحليل المنافسة من خلال تحديد العوامل المرتبطة بالمنافسين ومن ثم تحديد المركز السوقي والأداء المالي للشركة والشكل يذكر رقم الشكل يبين ذلك:



شكل(2-3) مدخل تحليل المنافسة

المصدر : (صالح،2012)

يوضح الشكل مراحل تحليل المنافسة من خلال(صالح،2012):

المرحلة الأولى:تحليل المنافسة من خلال عاملي(عمومية السوق، وتماثل الموارد).

المرحلة الثانية:موجهات السلوك التنافسي عبر تحديد (الوعي، الدافعية، القدرة).

المرحلة الثالثة:التسابق بين الشركات من خلال تحليل(إمكانية الهجوم وإماكنية الاستجابة).

المرحلة الرابعة:المتحصلات وتشمل المركز السوقي والأداء المالي.

4-الدور المسيطر Control Role: الدور الذي يضم (المراقبة، التنسيق، التنظيم) وتتمثل المراقبة من خلال رصد السلوكيات وفحص الأداء التنظيمي للوصول إلى عمل ونتائج دقيقة، ويكمن التنسيق في إدارة المشاريع والتأكد من البقاء على المسار الصحيح في تنفيذها، ومن حيث التنظيم يكون في التوضيح والتعريف للسياسات والاجراءات التنظيمية(Speckhart, 2013).

يتمثل الدور المسيطر للذخيرة السلوكية في مجموعة من السلوكيات التي تساعد في تحديد السياق المناسب لاتخاذ الاجراء أو القرار الحاسم بدقة، والذي ينتج عنه السيطرة على سير العمل وتنظيم أداء الشركة، ويظهر الدور المسيطر للذخيرة السلوكية عند حدوث خلل معين في الأداء أو مواجهة مشكلة ما في العمل، ويتمثل في السرعة في تحليل المشكلة ووضع الحلول المناسبة والتفاعل مع الواقع بكفاءة عالية، بالإضافة إلى أن هنالك ثلاث سلوكيات محورية في الدور المسيطر تتمثل في (Tong& Arvey, 2015):-

-إدارة المشكلات بالاعتماد على التنبؤ ووضع الاستراتيجيات البديلة لتجنب وقوع أي خطأ في الأداء.

-تسهيل عمليات الأداء من خلال التعاون وتفعيل دور الكفاءات والخبرات.

-تطوير الذخيرة السلوكية للإداريين وصقل مهاراتهم القيادية المسيطرة بشكل دائم.

وقد أشارت دراسات

(Quinn,1984;Denison et al., 1995; Cameron et al. ,2006;Lawrence et al. ,2009) إلى أن هناك اتفاقا كبيرا على الممارسات والأدوار التي يؤديها الدورين التعاوني والتنافسي؛ بينما عدم وجود اتفاق على الممارسات والأدوار التي يؤديها الدورين الابتكاري والمسيطر بسبب تباين طبيعة ممارساتهما مما يسبب صعوبة في القياس وعدم موضوعيته، ومن هذا المنطلق اعتمدت الدراسة الحالية الدورين التعاوني والتنافسي.

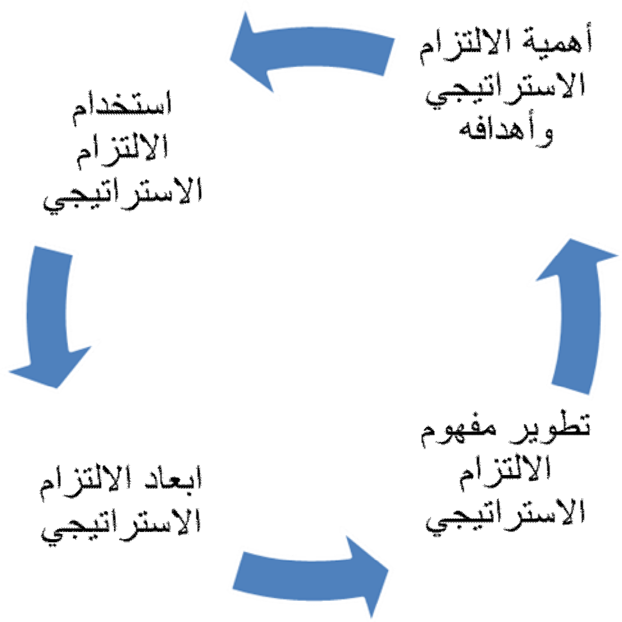
ومن أهم الأدوار التي تساهم في تعزيز الذخيرة السلوكية لدى قادة الأعمال الدور التعاوني الذي يقوم بتوجيه سلوكيات المرؤسيين من قبل المديرين بطريقة تتفق مع أهداف الفرد والمنظمة، وبمسؤولية البحث عن الموظفين من خلال تشجيعهم بمشاركة صنع القرار وعدم التفرد الكامل به من قبل القادة، والاهتمام باحتياجات الأفراد وتفهم رغباتهم وذلك لخلق التوازن في سير العمل، فذلك سيضيف قيمة للذخيرة السلوكية

للقائد وفاعليته، كما أن الدور التنافسي يؤكد على تطوير الطابع التنافسي، وابداء الرغبة الكبيرة للقائد بالعمل الجاد ويبرهن على وجود أخلاقيات العمل القوية بالمهمات الموكلة بالمنظمة، ويمنحه القدرة على الإدراك والفهم العميق للظروف التي يتعرض لها في بيئة الأعمال لمعالجة العقبات (Speckhart, 2013).

مما سبق يتبين لنا أن من أدوار الذخيرة السلوكية الدور التعاوني وهو الدور الذي من خلاله يقوم القادة بتطوير وتنمية العاملين في الشركة من خلال عمليات الإرشاد والتوجيه وبما يتوافق مع الأهداف المرسومة. أما الدور الإبتكاري من شأنه أن يعزز ويحث العاملين في الشركة على ابتكار واستحداث مشاريع وأفكار وخطط جديدة والتي تفتح المجال أمامهم للقيام بدور تنافسي على مستوى عال من التحدي والمثابرة والتنافس لتحقيق الأداء المتميز في الشركة، وبالتالي القدرة على السيطرة وتنظيم سير العمل والأداء داخل الشركة.

(2.2):المحور الثاني: الإلتزام الاستراتيجيStrategic Commitment

يعرض الشكل رقم (2-4) مكونات الإلتزام الاستراتيجي



الشكل(2-4) مكونات الإلتزام الإستراتيجي

(1.2.2): تطور مفهوم الالتزام الاستراتيجي The Development of Strategic Commitment Concept

يشتمل الالتزام الاستراتيجي على عمليات العلاقات العامة مع الموظفين والشركات الأخرى والعملاء، ذلك أن الالتزام الاستراتيجي يؤثر تأثير كبير على الأداء التنظيمي الذي بدوره ينعكس على علاقات الشركة مع موظفيها وعملائها ومنافسيها(Srinivasan & Finch, 2005)

كما ويتمثل الالتزام الاستراتيجي في وضع جدول زمني لتنفيذ الأداء وعمليات الانتاج، ويتطلب التعاون في تطبيق الاستراتجيات واتخاذ القرارات بشكل مشترك من أجل ضمان سير العمل بالشكل الصحيح

والوصول للأهداف التنافسية والربحية، حيث يشكل الإلتزام الاستراتيجي المفتاح الذي تعتمد عليه الشركات من أجل دعم أدائها التنظيمي والسيطرة على مقدراتها الداخلية والخارجية، وتعزيز الوضوح والصلاحية بما يسمى بمحتوى الالتزام، وزيادة المصداقية والموثوقية الذي يسمى بسياق الالتزام في الشركات (Englmaier & Reisinger, 2013).

يعرف الإلتزام الاستراتيجي بأنه مدى حرص الشركة على عمل جدولة لجميع المستلزمات والموارد ودراستها وتحليلها وتسليط الضوء على مواطن الضعف والعمل على التقليل من المخاطر (Sunar & Birge, 2015).

(2.2.2): أهمية الالتزام الاستراتيجي وأهدافه The Importance of Strategic Commitmen and its goal

يعد الالتزام الاستراتيجي للقياديين عاملاً حاسماً يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي القيادي ويضمن الاستمرارية وفاعلية الأداء وتحقيق الأهداف، وتمكين الإداريين من مهاراتهم القيادية وزيادة موثوقيتهم وإخلاصهم لبيئة العمل التنظيمي، الذي بدوره يعزز آلية التنفيذ الإستراتيجي للأداء، كما يكمن الإلتزام الاستراتيجي لدى القياديين في درجة تحملهم للمسؤولية، وولائهم التنظيمي اتجاه عملهم من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية المرجوة (Permana, Halim& Ismail, 2013).

ويساعد الالتزام الاستراتيجي في توجيه الدور القيادي نحو الأساليب القيادية الحديثة، والانفتاح التنظيمي، والهيكل التنظيمي وتعزيز فاعلية الأداء القيادي من خلال الالتزام الاستراتيجي، كما أن الخصائص القيادية للاداريين المتميزة لها أثر ايجابي في تمكين الالتزام الاستراتيجي، ويساعد الشركات على بلوغ أهدافها التي تتضمن تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين عمليات الانتاج، وتحقيق الميزة التنافسية، ودعم عمليات الاتصال الداخلي والخارجي(Berkowitz &Wren, 2014).

ويؤثر الالتزام الاستراتيجي بشكل كبير على تحسين أداء الشركة وتمكينها من تحقيق الاستمرارية على المدى الطويل، وتعزيز ثقافة الانفتاح على الشركات الأخرى المنافسة، كما يؤثر الالتزام الاستراتيجي على القرارات التي تتخذها الشركة لتحديد مسار أعمالها والتخطيط للتطوير من أدائها التنظيمي، الذي بدوره يفتح القنوات التبادلية مع الشركات الأخرى، ويعزز التعاون بينها (Srinivasan& Moorman, 2005).

كما يحدد الالتزام الاستراتيجي مجالات الهوية الوظيفية، وآلية المشاركة بين الاداريين والموظفين في العمل واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أن الالتزام الاستراتيجي لدى الموظفين يعد العنصر الأساسي الذي يحكم ويشكل آليه عمل المنظمة وكيفية أدائها، كما يعد ضمان لتطبيق الالتزام وتنفيذ استراتيجياته التنظيمية بفاعلية، وزيادة قدرة الشركة على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي العام في الشركة (Li, Guohui & Eppler, 2008).

كما ان الإلتزام الاستراتيجي يشجع الشركات على الإلتزام في القوانين والأنظمة التي يترتب عليها أثار ايجابية واضحة تنعكس على الأداء العام، وعلى عمليات الانتاج وتطبيق التعاون والتشاركي، بالإضافة إلى زيادة الموثوقية بين العاملين والاداريين، وبين العملاء والشركة، والتحقق من مدى صلاحية الاستراتيجيات المتبعة من خلال تحليلها وتقييم أدواتها وأثارها(Sunar & Birge, 2015).

ويهدف الالتزام الاستراتيجي كما ذكر (Ozyurt, 2015) إلى مايأتي:

- توظيف واستبقاء القيادة الموهوبة ودمجها مع أهداف الشركة التنموية.
- اشراك جميع الأطراف والموظفين والعاملين في وضع الخطط المستقبلية ورسم الأهداف المشتركة.
- ضمان الاستمرارية من خلال قياس وتقييم الأعمال في كافة المستويات.

- توضيح استراتيجية الالتزام للموظفين والقياديين بهدف تسهيل قيامهم بالأعمال.
- دمج نظام المكافآت مع الالتزام الاستراتيجي داخل الشركة من أجل تنمية الأداء.
- الحرص على تحقيق أفضل مستويات الأداء، ومحاولة تجاوز الأهداف وتحقيق مستويات أعلى منها.

يلاحظ أن أهمية الالتزام الاستراتيجي تتمثل في كونه أساس تعزيز وطوير الأداء في الشركات والذي يهدف إلى تمكين الإداريين من المهارات القيادية وتطوير أليات تنفيذ الالتزام.

(3.2.2): استخدامات الالتزام الاسترايجيStrategic Commitmen Usage

أوضح (Ohnishi, 2009) أن استخدامات الالتزام الاستراتيجي في قطاع الأعمال والشركات بالاتي:

- يستخدم الالتزام الاستراتيجي للتنبؤ بالتغييرات معتمد بذلك على مراقبة سوق العمل، وتحليل العائدات، ودراسة حالة المنافسين.
- خفض التكلفة التي يمكن استخدامها قبل مرحلة الالتزام كاستراتيجية رئيسية والتي من شأنها أن تؤثر على استجابة المنافسين.
- يمكن الالتزام الاستراتيجي على الشركات من فهم أداء الأعمال لوضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة.
- تقديم المزايا وتحقيق التميز في الأسواق المعتمدة على أحدث التطورات التكنولوجية.
- يساعد الالتزام الاستراتيجي على التعامل بمصداقية وموثوقية مع العملاء والمستثمرين الذي يضمن استمرارية أداء الشركة وتحقيق الميزة التنافسية.

ومن هنا يجب تسليط الضوء على أهمية تطوير أدوات تقييم الالتزام الاستراتيجي لدى الإداريين في الشركات، والحرص على تطويره وإخضاع الاداريين إلى برامج تدريبية فعالة لتعزيز الإلتزام الاستراتيجي لديهم، ومن أهم انعكاسات الإلتزام الاستراتيجي رضا العملاء ورضا الموظفين (Srinivasan & Finch, 2005).

(4.2.2):أبعاد الالتزام الاستراتيجي Strategic Commitmen Dimensions

يتحقق الالتزام الاستراتيجي (Leibner & aderM ,2012) من خلال بعدين:

1-محتوى الالتزامCommitment Content: وتشمل المعاملات التي تتسم بـ(الصلاحية والوضوح) حيث يكمن في تحقيق الاستراتيجية وكيفية نقلها وذلك لجعل الأفراد وراء أساسيات عملهم. يعد محتوى الالتزام بعدا مهما من أبعاد الالتزام الاستراتيجي والذي يتضمن متغيرات مثل الصلاحية والوضوح في الاستراتيجية، فمحتوى الالتزام يعتمد على الأثار طويلة الأمد التي تنشأ عن تطبيق الاستراتيجيات والتي تعكس مدى صلاحيتها وفاعليتها وتأثيرها على أداء الشركة، بالإضافة إلى الوضوح الذي يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجية، والتي تمكن الاداريين من وضع استراتيجيات تلائم الأوضاع الحالية والمشكلات والعقبات التي يعاني منها الأداء التنظيمي، ويعد عنصر الوضوح مهم جدا لتعويض الضعف بطرق فعالة وبكفاءة عالية (Li,Guohui & Eppler,2008).

كما يتضمن محتوى الالتزام تحديد أهداف الاستراتيجية والتأكد من وضوحها لجميع عناصر الشركة من إداريين وموظفين، وذلك لتسهيل عمليات الأداء التنظيمي وتحسين مستويات الانتاج، بالإضافة إلى عنصر الصلاحية الذي يمكن الإداريين من وضع الاستراتيجيات المناسبة لمدة زمنية محددة وتفادي أي

خلل أو خطأ ممكن أن يواجه الأداء، بالإضافة إلى التأكد من صلاحية الاستراتيجية للبيئة التنظيمية في الشركة الذي من شأنه دعم الالتزام وتعزيزه (Nakamura, 2014).

يشكل أثر محتوى الالتزام ايجابيا على الشركة وزيادة ربحيتها وتنافسيتها مع الشركات الأخرى في السوق، بالإضافة إلى أن محتوى الالتزام الذي يشمل الوضوح والصلاحية يمنح الشركة قدرة كبيرة لتعزيز أدائها المالي، فوضوح الاستراتيجيات وصلاحيتها تمكن الإداريين من اعتمادها فيما يتعلق بكافة مجالات أعمال الشركة من موارد بشرية ومادية ومالية، والذي بدوره ينعكس على الذخيرة السلوكية للموظف والإداري وجميع العاملين في البيئة التنظيمية، مما يساهم في رفع المستوى التنظيمي للشركة (Chun, Shin, Choi & Kim, 2013).

كما ويعد تشكيل لجان للتدقيق ووضع ضوابط لتنفيذ الاستراتيجيات جزءا مهما من محتوى الالتزام الذي يساعد على توضيح أبعاد الاستراتيجية، وأهدافها ودرجة صلاحيتها واستمراريتها من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف في استراتيجية معينة والذي يترتب على الاداريين اتخاذ القرارات المناسبة التي تقلل من وقوع الأخطاء أثناء تطبيق الاستراتيجيات(Al-Abdallah, Abdallah & Hamdan, 2014)

ومن أهم مظاهر محتوى الالتزام الإفصاح عن اتجاهات الشركة، والوضوح في التعامل مع العملاء والموظفين، واعتماد الشفافية كاستراتيجية أولية أثناء تطبيق وتنفيذ عمليات الشركة المختلفة، والذي ينتج عنها نتائج ايجابية تتمثل في زيادة أرباح الشركة وتعزيز تنافسيتها، ودعم الأداء المالي لديها، وتنمية قدرات الموارد البشرية، بالإضافة إلى التأكد من صلاحية بنود الاستراتيجية وملاءمتها للواقع التنافسي الحالي ومجاراتها للتقدم في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (Krause, Handfield & Tyler, 2007).

2-سياق الالتزام Commitment Context : وتشمل المعاملات التي تتسم ب(الموثوقية والاخلاص) توضح من خلال مفاهيم الافراد حول مصداقية قادتهم، وشجاعتهم وكفائتهم واهتماماتهم، بهدف جعل الافراد

يتبينوا ويعتنقوا الاستراتيجية وينفذوها كما هو مطلوب. إذ تزداد الحاجة إلى فهم مشاعر الثقة وترسيخها لدى الكثير من الشركات وذلك لضمان نجاح تلك الشركات، فسرعة التغيير تتطلب قوة عمل فعالة وقوية من الناحية الشعورية فإذا كانت المؤسسات تتغير والنجاح يتطلب المرونة والتكيف يصبح من المهم بناء الثقة (هول،2011).

لذلك يعد سياق الالتزام بعدا اخرا من أبعاد الالتزام التنظيمي والذي يتضمن مجموعة من القيم المعنوية والتي تتمثل في الاخلاص في الأداء وتعزيز ثقة الموظفين بمديريهم، فسياق الالتزام يعتبر نهجا يمكن الاعتماد عليه في تدعيم وتعزيز الأداء الاستراتيجي التنظيمي في الشركات، بالإضافة إلى قياس مدى نجاح الإداريين في تحقيق الأهداف العامة القائمة على الكفاءة العالية والموثوقية والصدق في تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات، ويمكن للإداريين تحقيق سياق الالتزام من خلال توفير بيئة وظيفية تناسب احتياجات ورغبات ومتطلبات الموظفين(Nakamura, 2014).

كما أن سياق الالتزام يقوم على وضع الاستراتيجيات التي من خلالها يمكن تحقيق النجاح وتعزيز أداء الشركة ويزيد من ثقة الموظفين بالإداريين ويزيد من ولائهم لمكان العمل، كما يمكن سياق الالتزام الشركات من زيادة فاعلية العمل وضمان استمراريته، بالإضافة إلى توفير جو يسوده التعاون والتشارك والثقة بين الموظفين والاداريين في الشركة، مما يعزز الالتزام الاستراتيجي ويساعد في الحصول على نتائج ايجابية ومرضية(Azadeh, 2007).

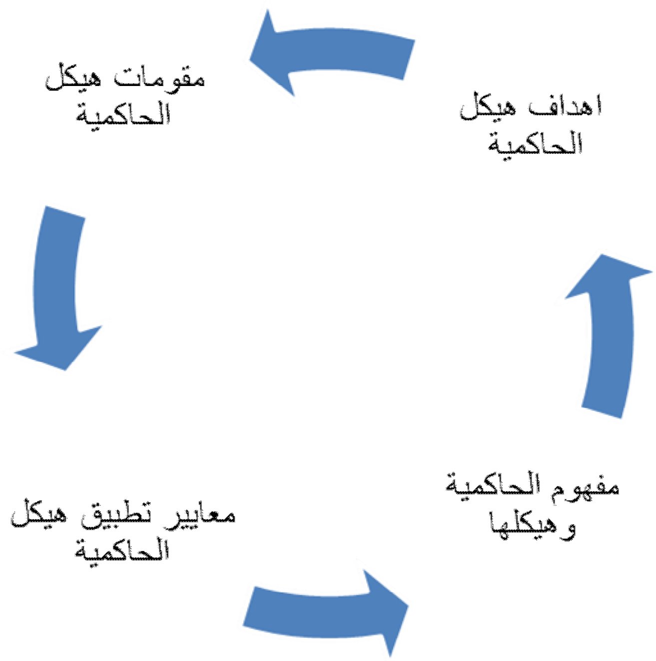
كما ويتضمن سياق الالتزام تطبيق مجموعة من القيم الأخلاقية التي من شأنها تعزيز الموثوقية والاخلاص والولاء لدى كلا من الموظفين والاداريين، ومن أهم مظاهر سياق الالتزام الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة في المنظمة، والالتزام في تنفيذ الاستراتيجيات على أكمل وجه، بالإضافة إلى تطوير

أنظمة الرقابة وتفعيل دورها في الكشف عن أي تقصير في الأداء (Al-Abdallah, Abdallah & Hamdan, 2014).

وبناءا على ما سبق فإن الالتزام الاستراتيجي يقوم على تمكين الاداريين من إنشاء العلاقات وتعزيز التواصل مع الموظفين التي تسمى بالقيم الأصيلة أو محتوى الالتزام،، بالإضافة إلى الاعتماد على محتوى السياق الذي يظهر أهمية العلاقة بين الاداري والموظف والايمان بأن الثقة والمصداقية من أهم العناصر التي تعتمد عليها أي شركة من أجل ضمان استمراريتها وتعزيز أعمالها.

(3.2): المحور الثالث: هيكل الحاكمية

يعرض الشكل رقم (2-5) مكونات ومعلومات محور الحاكمية وهيكلها:



الشكل(2-5): مكونات هيكل الحاكمية.

(1.3.2): مفهوم الحاكمية وهيكلها Governance Concept and Structure

على الرغم من الاستخدام الواسع لمفهوم (Governance) في الدول المتقدمة، إلا أنه لا يوجد في اللغة العربية تعريف واضح ومحدد له. فقد أحصت أحدى الدراسات العربية (15) معنى ومضمون لمصطلح الحاكمية (صالح،2009). ويعود السبب إلى تباين وجهات نظر الباحثين وأهداف وغايات المصطلح المذكور، وكما يظهر من المفاهيم الاتية:

فقد عرف هيكل الحاكمية من قبل علي وشحاته(2007) بأنه: مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

كما عرف بأنه عبارة عن حزمة قوانين وأنظمة وتعليمات وإجراءات وأطر أخلاقية،تمكن من تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف المرغوبة، بجودة عالية وتكلفة منخفضة (الشواورة، 2009).

فيما عرفه جهلول(2012) بأنها مجموعة القواعد القانونية التي تنظم العلاقة بين إدارة الشركة والمتعاملين معها، من شركاء وأصحاب مصالح آخرين، على أساس تحديد الحقوق وضمان الحصول عليها وتنفيذ الإلتزامات وفقا لمقتضيات حسن النية في تكوين وتنفيذ العقود.

ويعرفها صالح(2012) بأنها مجموعة ممارسات تقلل من المخاطر التي تواجه المستثمرين وتسهم في جذب رؤوس الأموال الاستثمارية وتحسن الأداء في الشركة وعلى وجه الخصوص في المنطقة ذات المنافسة المتزايدة.

فقد عرفت بأنها نظام يتم من خلاله توجيه أنشطة المؤسسة ومراقبتها من أعلى مستوى قيادي يمكن من تحقيق الأهداف، ويساعد على الالتزام بالمعايير اللازمة لتحديد المسؤولية وتحقيق النزاهة والشفافية، وهي الإجراءات التي تستخدم من قبل ممثلي الملاك لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة (Fanta & Kemal &Waka, 2013).

كما عرفت بأنها مجموعة من القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه قيادة المؤسسة والسيطره عليها، للحد من الانتهاكات الأخلاقية التي يمكن أن يقع بها مديروها، من أجل الحفاظ على كفاءة عالية تساعد في الاستثمار على المدى الطويل وتحسين الربحية (Jegede, Akinlabi, Soyebo, 2013).

أما الخرابشة(2013) فقد عرف الحاكمية بأنها طريقة توجيه الشركة أو إدارتها أو ضبطها ومن دون أي تجاوزات عن الضوابط المتفق عليها من قبل الجهة العليا المشرفة على الوحدة الإدارية التي تطبق نظام الحوكمة في إدارة أعمالها.

فالحاكمية عبارة عن مجموعة من القواعد والمعايير التي يتم من خلالها توجيه الاداريين في الشركات ووضع قيم وبنود معينة يجب عليهم الالتزام بها من أجل الحصول على أفضل نتائج الأداء التنظيمي، والحد من المشكلات التي يمكن أن تواجه الإداريين والتي تؤثر سلبيا على دورهم القيادي داخل بيئة العمل، تهدف الحاكمية إلى التحفيز والحفاظ على كفاءة وفاعلية الاداريين مما يساهم في تعزيز الاستثمار على المدى الطويل وتحسين الربحية، وزيادة التنافسية Reimann, Rauer & Kaufmann, 2015).

كما عرف (Che & Langli, 2015) هيكل الحاكمية على أنه مجموعة من التخطيطات التي تعتمد عليها الشركة من أجل تنظيم أدائها المالي والتنافسي والانتاجي الداخلي والخارجي، ويعد هيكل الحاكمية الأساس الذي تعتمد عليه الشركات في توزيع المسؤوليات والمهام بين عناصر الشركة من أجل ضمان سير العمل على الطريق الصحيح وبالنتائج المطلوبة وضمان الاستمرارية.

أما (Sarbah & Xiao, 2015) فقد عرف هيكل الحاكمية على أنه مجموعة من الاجراءات والعمليات التي بموجبها يتم توجيه المنظمة والسيطرة عليها، ويحدد هيكل الحاكمية الحقوق والواجبات والمسؤوليات بين مختلف الموظفين من اداريين ومسؤولين وموظفين وعاملين، في إطار تنظيمي واحد يعود بنتائج ايجابية على الشركة ويعزز الالتزام باستراتيجيات العمل ضمن خطة محددة.

ويشتمل هيكل الحاكمية على هيكل الملكية وهيكل المجلس الذي يهدف كلاهما إلى تنظيم سلوك الإداريين المقسمين إلى (أصحاب العمل، الإداريين، الإداريين التنفيذيين)، وتوزيع المهام على الجميع كل حسب قدرته وصلاحياته، ويتضمن هيكل الحاكمية تفاعل بين الإداريين على أساس خطة عمل موضوعة، تهدف إلى زيادة فاعلية الأداء (Gulzar & Wang, 2010).

وتعرف الباحثة مما سبق الحاكمية المؤسسية بأنها عبارة عن مجموعة متكاملة من القواعد الموثقة، والإجراءات الضابطة والسلوكيات الملتزنة، التي تمكن جميع الأطراف من التواصل بطريقة منظمة وواضحة ومكتوبة بدون تجاوزات.

(2.3.2): أهداف هيكل الحاكمية Governance structure Goals

شهدت الفترة الأخيرة اهتماما كبيرا في تطبيقات الحاكمية وهيكل الحاكمية في كافة الشركات على اختلاف مجالاتها، لذلك يكمن هدف هيكل الحاكمية في تنظيم التفاعل بين الإداريين وموظفي الشركة من أجل تفعيل دور الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى تعزيز أهداف الشركة وسبل الوصول إليها، وزيادة فرص الحصول على التمويل والدعم وخفض تكلفة رأس المال (Sarbah & Xiao, 2015).

تمثل منظومة معايير وممارسات معاصرة لاستثمار الموارد المتاحة للمنظمات وفاعلية عاكسة حالة تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوز متطلبات أصحاب المصالح وتستعمل الآليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة ومشاريعها بشفافية (صالح،2009).

تهدف الحاكمية المؤسسية الجيدة إلى رفع كفاءة المنظمة وتحسين أدائها، وتحقيق النمو الاقتصادي، وتعزيز ثقة المستثمرين بها، والزيادة في فرص الحصول على مصادر تمويل سواء كانت من مستثمرين

محليين أو أجانب، وتحسين أداء العاملين، والعمل على تخفيض تكلفة رأس المال من خلال زيادة ثقة المستثمرين بأسواق المال(Alzeban & Sawan, 2013).

كما بين أبو عجيلة وعلام (2009) بأن الحاكمية تهدف إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي ورفع معدلات الاستثمار من خلال رفع القدرة التنافسية للقطاع الخاص وزيادة معدلات نموه و إيجاد فرص عمل جديدة.

بالاضافة إلى ما تقدم فأن الحاكمية تساعد في تحقيق مجموعة من الفوائد، أهمها محاربة الفساد والحد من ممارسات القيادة السيئة، مما يؤدي إلى إصلاح الشركات، وتخفيض كلفة رأس المال، وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية والحد من هروب رؤوس الأموال إلى الخارج، وضمان تحقيق عائد للمستثمرين (أبو سليم، 2014).

كما وتعد الحاكمية أيدلوجية تنشر تأثيرها على العديد من المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والقانونية والإدارية(صالح،2012).

تركز الحاكمية على الحد من المشكلات التي يتعرض لها أداء عمل الشركات، وتنظيم الأعمال بين الشركة والمستثمرين والعملاء، بالإضافة إلى تنظيم علاقة الشركة مع باقي الشركات في السوق، كما تعمل الحاكمية على توضيح غايات الشركة وتعزيز أدائها التنظيمي الداخلي والخارجي، كما تهتم الحاكمية في سلوك الموظفين والعاملين والاداريين داخلها وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الوظيفية (Hill & Jones, 2013).

وعليه، فإن أهداف الحاكمية المؤسسية جاءت متماشية لإيجاد بيئة تنافس آمنة وتشترك نوعا ما في الأسس القيادية لكل قطاع على حده، وتفعيل المشاركة لجميع الأطراف وحملة الأسهم دون استثناء وحماية حقوق أصحاب الأقلية.

(3.3.2): مقومات هيكل الحاكمية Governance Structure Elements

تتمثل مقومات هيكل الحاكامية بما يلي (بن درويش،2007):

1) الإطار القانوني: وهو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين وإختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وهم وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات.

2) الإطار المؤسسي: وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة لعمل الشركات عامة.

3) الإطار التنظيمي: يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها.

4) روح الإنضباط والجد والإجتهاد والحرص على المصلحة العامة للشركة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة.

وتبين في التقرير الصادر عن بورصة طوكيو (Exchange Stock ,2009) بأن هنالك عدة عوامل ومقومات مهمة تؤثر على هيكل الحاكمية، وتتمثل في:

1- رئيس مجلس الإدارة الذي يتميز بدراية واسعة وخبرة قديمة في مجال المال والأعمال.

2- المؤهلات العلمية والعملية المتميزة التي يتمتع بها رئيس مجلس الإدارة.

3- مجلس الإدارة الذي يتألف من أعضاء داخليين وخارجيين.

4- تواجد عدد جيد من أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى الاستناد إلى الأنظمة والقوانين والتشريعات السائدة، الملائمة لطبيعة القطاع الذي تنتمي له الشركة عند تحديد عددهم.

5- أهمية وجود لجنة تدقيق وأهمية وجود مدقق داخلي وعلى هذا الاساس تعنى الجاكمية بتحديد الإتجاه والأداء الاستراتيجي للشركات، عبر اتخاذ القرارات الالستراتيجية الناجحة لحماية موارد الشركة واستثماراتها (صالح،2009).

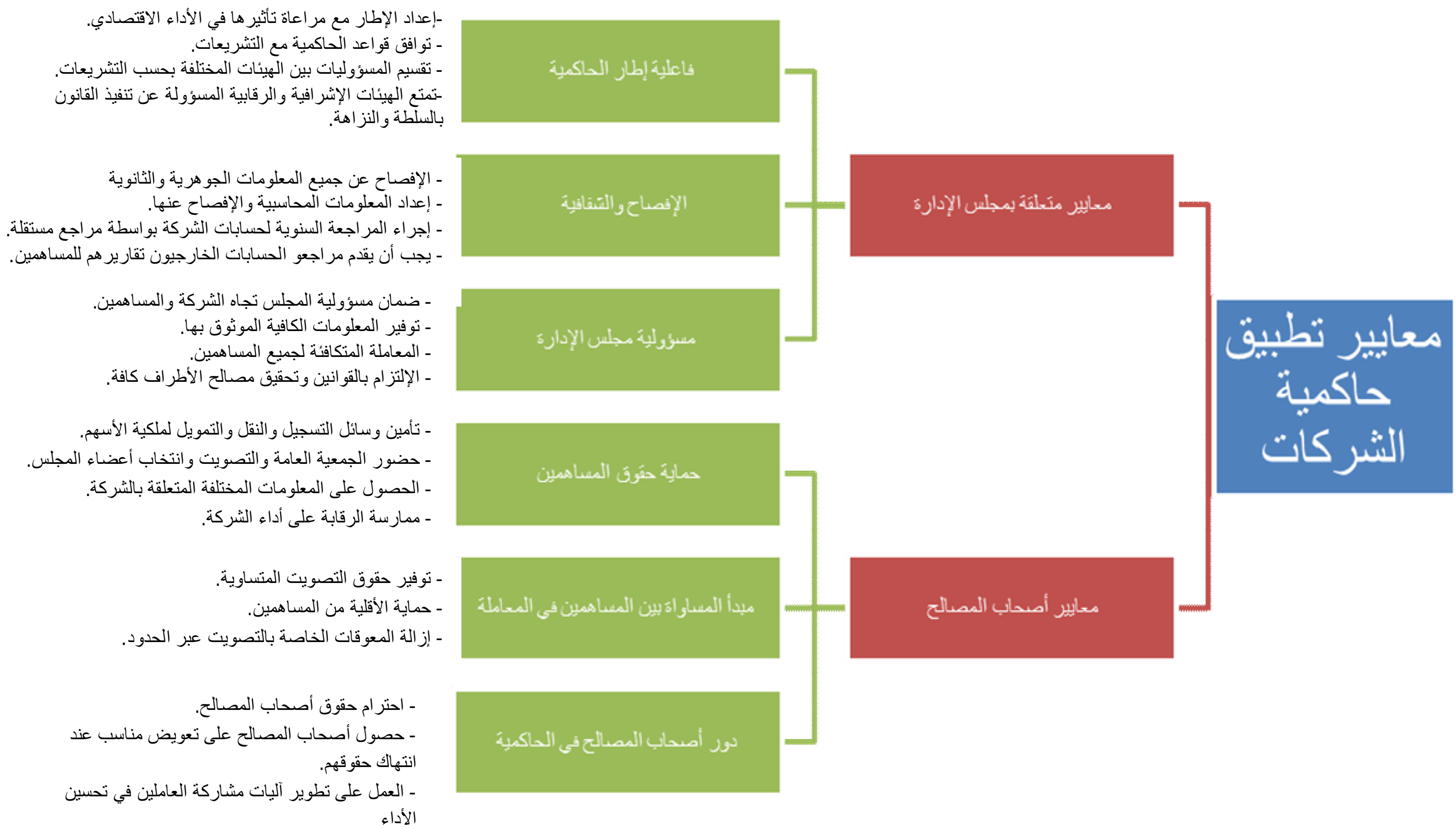
مما سبق يتضح أن هيكلية الحاكمية تسعى إلى منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات، من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الإقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف ويتحقق ذلك من خلال قدرتها على تحسين الإطار القانوني والنظامي الملائم لتوجيه حركة النشاط الإقتصادي بكل من المجتمع المحلي والمجتمع الدولي للوفاء بمتطلبات العولمة.

(4.3.2): معايير تطبيق هيكل الحاكمية

تتمثل معايير وأسس تطبيق هيكل الحاكمية في الشركات(صالح،2012):

معايير متعلقة بمجلس الإدارة: المتعلقة بفاعلية إطار الحاكمية؛ كإعداد الإطار مع مراعاة تأثيرها في الأداء الإقتصادي، وتوافق قواعد الحاكمية مع التشريعات، ومعايير متعلقة بالإفصاح والشفافية.

معايير إصحاب المصالح: وهي المعايير المتعلقة بحماية حقوق المساهمين كتأمين وسائل التسجيل والنقل والتمويل لمكية الأسهم، ومسؤولية الرقابة على أداء الشركة.والشكل(2-6) يبين ذلك:



الشكل(2-6)

معايير تطبيق هيكلية الحاكمية في الشركات

المصدر : (صالح، 2012)

ثانيا: الدراسات السابقة

يشمل هذا الجزء عرضا لدراسات سابقة متعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية:-

1) دراسة **(Kauko, 2005)** **بعنوان " Interlinking Securities Settlement Systems a Strategic Commitment**"، " **أنظمة تسوية الهياكل المتداخلة، الالتزام الاستراتيجي**"، أجريت في أوروبا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من شركتين للمشروبات الغازية. حيث توصلت النتائج إلى أن الالتزام الاستراتيجي يعد عنصر مهما من عناصر التنمية المستدامة للشركات، وتحقيق الميزة التنافسية، وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، والتخفيف من الضغوط والمشكلات التي تواجه أداء العمل التنظيمي. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة إدخال الالتزام الاستراتيجي على سياسات أداء الشركات لما له من أثار ايجابية تنعكس على تعزيز الاستمرارية والتقدم، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

2) دراسة (Bashiti & Rabadi, 2009) بعنوان" Assessing Corporate Governance in Jordan" تقييم حوكمة الشركات في الأردن". هدفت إلى تقييم الحاكمية المؤسسية في الأردن، وبينت أن الأردن قد خطا خطوات واسعة في رسم وتطبيق سياسات التحكم المؤسسي، من ذلك تنظيم متطور لسوق المال، واستحداث وظيفة مراقبة الشركات، وإصدار قانون تشجيع الاستثمار، وكلها قضايا لم تطبق بدقة على أرض الواقع، وقد تم إجراء هذه الدراسة على (44) شركة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحكم المؤسسي غير مطبق بشكل تام، وهو ما يتطلع إليه المستثمرون لاتخاذ قرارات رشيدة بشأن استثماراتهم، وأن شركات كثيرة لا يوجد لديها ميكانيكيات واليات للتحكم المؤسسي.أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الإدارة على رفع مستوى إعداد تقاريرها المالية من خلال تطبيق مبدأ الحاكمية في الشركات.

3) دراسة المومني (2010) بعنوان" تقييم مدى التزام الشركات الأردنية المساهمة بضوابط تشكيل لجان وآليات عملها لتعزيز حوكمة الشركات، دراسة ميدانية"هدفت إلى تقييم مدى التزام الشركات الأردنية المساهمة العامة بضوابط تشكيل وآليات عمل لجان التدقيق في تعزيز حوكمة الشركات. لتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد الاستبانة كأداة، تكونت عينة الدراسة من (118) إداري في الشركات عينة البحث. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجالس الإدارة تلتزم بدرجة متوسطة لكل من ضوابط تشكيل لجان التدقيق وآليات عملها. إذ تشير هذه النتائج إلى أن لجان لتدقيق لا تزال تفتقر إلى الإستقلالية والفعالية الكاملة. أوصت الدراسة بضرورة إلزام مجالس الإدارة في الشركات الأردنية إعلام الهيئة العمومية عن كيفية تشكيل لجان التدقيق. وضرورة مراعاة الكفاءة والخبرة والاستقلالية من قبل مجالس إدارة الشركات عند اختيارها لأعضاء لجان التدقيق.

4) دراسة الحمود (2011) "الحاكمية المؤسسية وأثرها على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة"

هدفت إلى التعرف على الحاكمية المؤسسية وأثرها في أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة والبالغ عددها 87 شركة، وقد تكونت عينة الدراسة من (435) مديرا.وقد أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجالات الحاكمية المؤسسية أن مجال العدالة جاء في المرتبة الأولى، في حين جاء مجال الشفافية في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمجالات أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة أن مجال جودة العمل جاء في المرتبة الأولى، في حين جاء كل من مجال الإنجاز وكمية العمل في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحاكمية المؤسسية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة بأبعادها (الانجاز، جودة العمل، كمية العمل).أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمعايير الحاكمية، وتوفير البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة

في دوائر ضريبة الدخل لتطبيقها، والعمل على توفير دليل عملي للحاكمية في مؤسسات القطاع العام لتعزيز الشفافية والنزاهة والعدالة والمسؤولية والالتزام الأخلاقي.

5) **دراسة (Khan, et, al.,2011) بعنوان" Impact of Corporate Governance on Firm Performance Evidence from the Tobacco Industry of Pakistan**"، "**أثر حاكمية الشركات على الأداء المؤسسي دليل من صناعة التبغ في باكستان**"، هدفت إلى بيان أثر الحاكمية المؤسسية على أداء الشركات الصناعية في الباكستان، حيث سعت الدراسة إلى بيان أهمية الحاكمية المؤسسية بالنسبة لأداء الشركات وذلك من خلال اختبار اتجاهات الحاكمية المؤسسية وتأثيرها على أداء الشركة. أجريت الدراسة في باكستان، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من مصنع للتبغ، وقد تم استعمال البيانات الثانوية المذكورة في التقارير، مابين 2005-2010، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الحاكمية المؤسسية تعمل على تقديم بنية قوية تساعد الشركة في تقديم أداء أفضل، كما وضحت النتائج أن هنالك أهمية بالغة للحاكمية المؤسسية، كما أشارت إلى العوامل التي تحكم هذه الحاكمية وتساعد على زيادة فعاليتها، إذ يمكن أن تكون هذه العوامل قوى داخلية معرفة من قبل الموظفين، المساهيمن أو قواعد الشركة، في حين تتألف القوى الخارجية من مجموعات الموظفين والأنظمة الحكومية إضافة إلى عوامل الانضباط والاستقلالية والشفافية والتي لا بد من مراعاتها من أجل الحصول على نتائج أكثر فعالية وموثوقية للشركة.

6) **دراسة (Al-Haddad, Alzurqan & Al_Sufy, 2011) بعنوان " Corporate Governance and Performance of Jordanian Industrial Companies listed at Amman Stock Exchange**"، "**حوكمة الشركات وأداء الشركات الصناعية الأردنية في بورصة**

عمان"، هدفت إلى تقديم أدلة على مدى وجود علاقة تربط الحاكمية المؤسسية للشركات وأداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، والتي تتمثل في أبعاد الهيكل التنظيمي، ونظام الحوافز وبيان مدى تأثرها بالمتغيرات المقترحة في البحث. كما وهدفت إلى تحديد المؤشرات الهامة التي تفسر وتوضح طبيعة هذه العلاقة والتي يمكن استخدامها من قبل الشركات الصناعية الأردنية لحل مشاكل الوكالة التي تواجهها. يتكون مجتمع الدراسة من (96) شركة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي (بورصة عمان). تم اختيار عينة عشوائية بلغت (44) شركة من مجتمع الدراسة. وقد خلصت الدراسة بشكل رئيس إلى تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الربحية مقاسةً بأي من العائد على كل سهم أو العائد على الأصول كمقياس ربحيةوالحاكمية المؤسسية للشركات، كما توجد علاقة إيجابية مباشرة بين كل من السيولة والأرباح الموزعة للسهم وحجم الشركة، والحاكمية المؤسسية للشركات الصناعية الأردنية. وبالمحصلة، توجد علاقة إيجابية مباشرة بين الحاكمية المؤسسية للشركات وأداء هذه الشركات.

7) دراسة **(Fallatah & Dickins, 2012) بعنوان" Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia**"، **" حوكمة الشركات وأداء الشركات والقيمة في المملكة العربية السعودية"**، هدفت إلى البحث في خصائص حوكمة الشركات وأثرها على تحسين أداء الشركات وزيادة قيمتها السوقية. أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (94) شركة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الحاكمية المؤسسية تساهم في تعزيز أداء الشركات وزيادة قيمتها في السوق المحلية والعالمية، كما بينت النتائج أن هنالك علاقة ايجابية بين حوكمة الشركات وتحسين أدائها التنظيمي والانتاجي، ورفع قيمة أسهمها. وقد أوصت الدراسة إلى أهمية تعزيز الحاكمية في الشركات السعودية لما لها من أثار ايجابية على تحسين وتنمية الأداء التنظيمي، ورفع قيمة الأسهم السوقية.

8) **دراسة (Rtischev, 2012) بعنوان " Strategic commitment to pursue a goal other than profit in a Cournot duopoly"، " الالتزام الاستراتيجي لتعقب الأهداف غير الربحية في احتكار القلة الثنائي"**، هدفت إلى استكشاف أثر الالتزام الاستراتيجي على تحقيق الأهداف غير الربحية في الشركات. أجريت الدراسة في اليابان، وقد استخدمت المنهج التحليلي، حيث تكونت العينة من شركتين من الشركات الصناعية اليابانية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام الاستراتيجي يساهم في تعزيز أداء الشركة لتحقيق الأهداف غير الربحية، ودعم صناعة احتكار القلة الذي بطبيعته يساعد الشركات في الوصول إلى أهدافها واستمرارية أعمالها وتحسين أدائها. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل الالتزام الاستراتيجي في الشركات لما له من أثار ايجابية تساعد على تحقيق الاستمرارية.

9) **دراسة (Al_Sufy, et al, 2013) بعنوان Corporate Governance and Its Impact on the Quality of Accounting Information in the Industrial Community Shareholding Companies Listed in Amman Financial Market- Jordan" حوكمة الشركات وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان - الأردن.** هدفت إلى الكشف عن أثر الحاكمية على جودة المعلومات المحاسبية، أجريت الدراسة على (50) شركة صناعية مدرجة في سوق عمان المالي. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود وعي تام من المصممين ومستخدمي البيانات المالية لمفهوم حاكمية المؤسسات، وأسس التطبيق في المساهمة في المؤسسات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. كما بينت أن التنفيذ الفعال لمبادئ حاكمية المؤسسات يؤثر في جودة التقارير المالية، ويجعلها أكثر دقة وجودة. أوصت الدراسة

بضرورة العمل على تعزيز جودة التقارير المالية ومبدأ الإفصاح وثقافة حاكمية المؤسسات لجذب المستثمرين.

10) **دراسة (Speckhart, 2013) بعنوان" An Examination of the Relationship Between Leaders' Behavioral Repertoire, Social Power Bases, and Leadership Effectiveness "، "دراسة العلاقة بين الذخيرة السلوكية للقياديين وأساسيات السلطة الاجتماعية، والفاعلية القيادية"**، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الذخيرة السلوكية للقياديين والسلطة الاجتماعية، والفاعلية القيادية، بالإضافة إلى تحديد متغيرات الذخيرة السلوكية. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (202) قيادي، تم قياس سلطتهم الاجتماعية وفاعليتهم القيادية والذخيرة السلوكية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الذخيرة السلوكية والسلطة الاجتماعية للقيادي، كما تبين أن العلاقة ايجابية وذات دلالة احصائية بين الذخيرة السلوكية والفاعلية القيادية، وأوضحت النتائج أن الذخيرة السلوكية تعزز القوة الشخصية والمهارات والأدوار القيادية التي من شأنها أن تدعم استمرارية العمل التنظيمي. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة فهم العلاقة بين الذخيرة السلوكية وتحسين المهارات القيادية وفاعليتها من خلال اجراء المزيد من البحوث التي تتناول الذخيرة السلوكية ومتغيراتها وأثرها على القيادة التنظيمية.

11) **دراسة (Permana, Halim & Ismail, 2013) بعنوان " Strategic Commitment of Middle Manager in Strategy Implementation from the lens of Islamic Banking in Indonesia"، " الالتزام الاستراتيجي لمدير الادارة الوسطى، في التنفيذ الاستراتيجي من منظور البنوك الاسلامية في اندونيسيا"**، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الالتزام الاستراتيجي للإدارة المتوسطة والتنفيذ

الاستراتيجي في البنوك الاسلامية. أجريت الدراسة في اندونيسيا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (10) قيادي في الادارة الوسطى. وأظهرت النتائج أن الالتزام الاستراتيجي لدى الادارة المتوسطة في البنوك الاسلامية لها أثار ايجابية على تعزيز فاعلية التنفيذ الاستراتيجي للأداء التنظيمي، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الربط بين أثر الالتزام الاستراتيجي الإداري على التنفيذ الاستراتيجي للأداء البنكي.

12) دراسة (Barton & Ambrosini, 2013) بعنوان" **The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment** "، " **الأثر المعدل للاستخفاف بالتغيير التنظيمي على الالتزام الاستراتيجي للإدارة الوسطى**"، هدفت إلى معرفة أثر التغيير الاستراتيجي على تعزيز الالتزام الاستراتيجي لدى الإدارة الوسطى. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي وتم أخد عينة عشوائية منتظمة طبقية من مديري الادارة الوسطى من (701) شركة صناعية وشملت العينة مدراء التسويق (57٪) ومديري المنتجات (20٪) ومديرين التسويق التنفيذيين (7٪) ومديري المبيعات (8٪). شملت 8٪ المتبقية من مدراء عمليات التسويق(مدراء العلامة التجارية ومدارء الاتصالات)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التغيير التنظيمي له أثار ايجابية على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الإدارة الوسطى، وبينت نتائج الدراسة أن الالتزام الاستراتيجي يساعد في تعزيز فرص النجاح الإداري وتحقيق الأهداف العامة للشركة، وتعزيز الأداء التنظيمي. كما أوضحت الدراسة أن هنالك تقصير في اجراء التغييرات الاستراتيجية داخل الشركات الذي يحول دون توجيه الأداء وضمان الاستمرارية وعدم الوصول إلى الأهداف التنظيمية. أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام

الشركات في اجراء التغييرات الاستراتيجية على الإدارة الوسطى التي من شأنها تعزيز الالتزام الاستراتيجي وتوجيه أدائهم.

13) **دراسة فيروز (2013)" بعنوان" أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي:دراسة حالة في معمل اسمنت الكوفة"**، هدفت إلى تحليل وتشخيص دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في صناعة الإسمنت العراقية: دراسة حالة في معمل اسمنت الكوفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت العينة من مكاتب المفتشين العموميين البالغة(90) فردا. توصلت الدراسة إلى وجود عدد من الأسباب التي تجعل القائد يتبنى نمطا معينا دون غيره وهذه الأسباب بعضها ذاتية والأخرى خارجية. كما أظهرت النتائج ضعف منظومة المعلومات الإستراتيجية في الشركة ذات الصلة بمتغيرات البيئة التنافسية والبيئة الصناعية، كما أظهرت أن الشركة تعاني من ضف في قدرتها على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مؤشرات واقعية ومنها عمل يومي للعاملين فيها، كما بينت النتائج أن لمتغيرات القيادة الاستراتيجية حضورا مهما وواضحا في علاقتها بمؤشرات التفوق التنافسي وخاصة في مجال الكلفة تليها الجودة ثم التسليم والإبداع وأخيرا المرونة، أوصت الدراسة بتعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة من خلال وضع برامج تدريبية مكثفة في مجال بناء ثقافة التعاون والتكامل بين وحدات الأعمال الاستراتيجية. وضرورة تبني الشركة المنظور الاستراتيجي في إدارتها والذي أثبت دوره في تدعيم كافة مؤشرات التفوق التنافسي للشركة في بيئتها التنافسية.

14) **دراسة (Srinivasan & Moorman, 2013) بعنوان " Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing"، "التزامات الشركة الاستراتيجية وعوائد إدارة علاقات العملاء في بيع التجزئة على الانترنت"**، هدفت إلى

استكشاف العلاقة بين الالتزام الاستراتيجي للشركة مع العملاء وأثرها على زيادة العوائد الربحية في بيع التجزئة على الانترنت. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من (106) مدير تاجر تجزئة على الانترنت. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام الاستراتيجي لدى الاداريين مع العملاء يساهم في زيادة أعداد العملاء الذين يتعاملون من الشركة ويمنحها الفرصة على الاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى أن الالتزام الاستراتيجي يساعد في تعزيز قدرات الإداريين على جذب المزيد من العملاء من خلال اتباع أسلوب إداري فعال ووضع استراتيجيات لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

15) **دراسة (Berkowitz,& Wren, 2014) بعنوان " Creating strategic commitment in franchise systems: establishing the link between leadership, organizational structure, and performance"، "خلق الالتزام الاستراتيجي في أنظمة التميز: انشاء رابط بين القيادة، الهيكل التنظيمي والأداء"**، هدفت إلى التحقيق في مسألة الالتزام الاستراتيجي في أنظمة التميز وأثرها على الخصائص القيادية والهيكلية. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من سبع أنظمة للتميز في عدة شركات أمريكية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك أثر ايجابي واضح للالتزام الاستراتيجي على تعزيز الأساليب القيادية الحديثة التي تعتمد على التطور والولاء والانفتاح التنظيمي الذي بالتالي يدعم تقدم الأداء واستمراريته، كما تبين أن الالتزام الاستراتيجي القيادي يساهم في تحقيق التميز للشركات ويجعلها أكثر انفتاحا وتطورا، ويعزز من أدائها التنظيمي. وقد أشارت التوصيات إلى أن هنالك ضرورة لدمج عناصر الالتزام الاستراتيجي للقياديين مع الأهداف التنظيمية لتحقيق التميز، وأفضل نتائج الأداء.

16) **دراسة (Alnaser, Shaban & Al-Zubi, 2014) بعنوان The Effect of Effective Corporate Governance Structure in Improving Investors' Confidence in the Public Financial Information" أثر فاعلية هيكل حوكمة الشركات في تحسين ثقة المستثمرين في المعلومات المالية العامة.** هدفت إلى الكشف عن مدى فاعلية الحاكمية المؤسسية في خلق توازن في تقاسم الإدارة بين المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة.أجريت الدراسة في الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاحصائي، حيث تكونت الدراسة من(10) شركات من القطاع العام. وقد توصلت الدراسة إلى أن الحاكمية المؤسسية في الشركات تساهم في تعزيز قيمة المساهمين وحماية مصالح العملاء، حيث يعمل هيكل حاكمية المؤسسية على تحسين الثقة بين المستثمر والشركة عن طريق ضمان حقوق المستثمر والمسائلة، وأثبتت النتائج إلى أن حاكمية المؤسسية المطبقة في القطاع العام في الأردن فعال جدا لأنها تمثل قوانين الحكومة الفدرالية ولأنها مطابقة للمعايير القائمة.

17) **دراسة (Cenac, 2014) بعنوان " The Relationship Between Learned Resourcefulness, Cultural Intelligence, and Behavioral Repertoire Among Organizational Leaders "،" العلاقة بين الدهاء المتعلم ، الذكاء الثقافي، والذخيرة السلوكية فيما بين القادة التنظيميين**"، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الحيلة المتعلمة، والذكاء الثقافي، والذخيرة السلوكية بين القادة التنظيميين. أجريت الدراسة في المملكة المتحدة البريطانية، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من(65) قيادي في شركات خدمية ومهنية متعددة الجنسيات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذخيرة السلوكية للقادة التنظيميين في الشركات المتعددة الجنسيات تساهم في تعزيز مهارات القيادية التي تدعم ابداعهم القيادي ووتطور من ثقافتهم وتعلمهم الطرق الأساليب القيادية الجديدة،

التي من شأنها أن تنعكس ايجابيا على بيئة الأعمال التنظيمية التي تتميز بالتنوع وغالبا ما تكون معقدة ومتشعبة، كما بينت نتائج الدراسة أن الذخيرة السلوكية تعزز قدرة القياديين على التكيف مع متغيرات بيئة العمل التي تقوم على أحدث الوسائل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والمعتمدة على معرفة القيادي بعمليات التفاضل والتكامل. وأشارت توصيات الدراسة إلى أهمية إجراء المزيد من الأبحاث التي تتناول أثر الذخيرة السلوكية على تعزيز المهارات القيادية داخل بيئة الأعمال.

18) **دراسة (Tarody, 2016) بعنوان " The Effect of the Cognitive and Behavioral Repertoire of Top Managers on Contextual Ambidexterity "، "تأثير الذخيرة السلوكية والمعرفية لكبار الإداريين على الضبط السياقي"**، هدفت إلى معرفة تأثير الذخيرة السلوكية والمعرفية للإداريين على الضبط السياقي داخل الشركات. أجريت الدراسة في المجر، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من 70 إداري تصل خبرتهم المهنية إلى 20 سنة، في الشركات المتوسطة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذخيرة السلوكية لها تأثيرات ايجابية على تعزيز قدرة الإداريين في مواجهة كافة أشكال التحديات والعقبات التي تواجه الأداء التنظيمي، من خلال التركيز على الابتكار الناشئ عن الخبرات والتجارب والمعارف، كما تساعد الذخيرة السلوكية على ضبط البيئة والسياق التنظيمي ببراعة عالية، الذي يمكن الشركة من الاستمرارية في أداء أعمالها وتقدمها على المدى الطويل، وتنمي الذخيرة السلوكية قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات المناسبة الذي يلعب دورا محوريا في تسهيل ضبط سياق الأعمال.

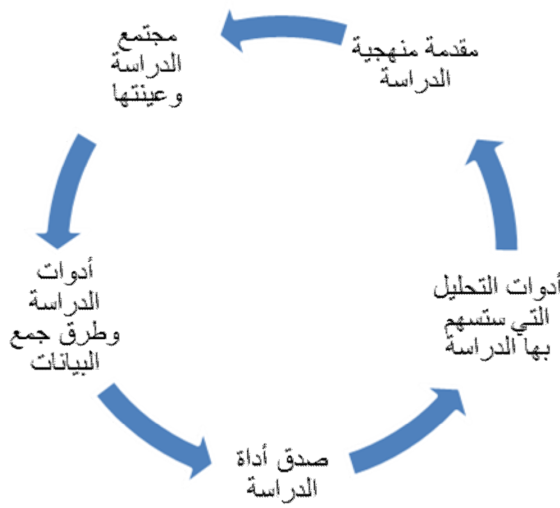
ثالثا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

هذه الدراسة ذات سمة كمية، تميزت عن سابقاتها في دراسة ثلاثة متغيرات لم تدرس من قبل بشكل مجتمعة وهي(الذخيرة السلوكية، الإلتزام الإستراتيجي، فاعلية هيكل الحاكمية)، وبالتالي بحسب علم الباحثة تعد من أولى المحاولات الهادفة لدراسة علاقة الذخيرة السلوكية بالإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات العربية تحديداً بأنها درست الذخيرة السلوكية هذا المتغير الذي لم يسبق دراستة في أياً من الدراسات التي تم استعراضها وهذا ما لمسته الباحثة اثناء عملية البحث حيث كانت الدراسات العربية نادرة جداً .

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى:

عرض منهجية الرسالة، وتوضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة وطرق جمع البيانات، وصدق أداة الراسة، وأدوات التحليل التي ستسهم بها الدراسة.



الشكل (3-1) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الثالث

(3-1) المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات.

(3-2) منهجية الدراسة

الدراسة الحالية دراسة سببية ذات سمة كمية تقوم على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لما يمتاز به من قدرة على توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد الدراسة وتفسيرها والوقوف على دلالاتها.

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

ان مجال الدراسة الحالية هي مصانع البلاستيك الصناعية في عمان والبالغ عددها (99)، حيث تعتبر صناعة المنتجات البلاستيكية والمطاطية من الصناعات المهمة والتي تتعدد استخداماتها وتتداخل في كافة مناحي الحياة العملية وذلك نظرا لسهوله تشكيلها، وتصنيعها بما يتلاءم مع حاجات الإنسان المتنوعة. تشهد منتجات هذه الصناعة طلبا بكميات متزايدة وذلك لضرورة استخدامها في هذا العصر حيث لايكاد يخلو منزل او مكان من المنتجات البلاستيكية فقد اصبحت تعد من متطلبات الحياة الأساسية. تكمن أهمية هذا القطاع في كون منتجاته متنوعه ومتعددة الاستخدام للكثير من القطاعات الأخرى، بالإضافة إلى مساهمته بشكل غير مباشر في استكمال الحلقة الانتاجية لكثير من المشاريع التجارية والصناعية الأخرى (مركز الدراسات الاقتصادية والصناعية، 2015). كما يعتبر هذا القطاع مصدرا أساسيا لمنتجات التعبئة والتغليف التي تحتاجها القطاعات الاقتصادية كافة على اختلاف أنشطتها ، وهي مجموعة من الشركات الصناعية التي تندرج تحت الصناعات التحويلية والتي تقوم بإنتاج

الالواح والصفائح والاشرطة والقوائم والخراطيم والانابيب والتجهيزات البلاستيكية، والتركيبات البلاستيكية الصحية، والحمامات وحمامات الاستحمام، واحواض المغاسل وغيرها، وادوات المطبخ وادوات التجميل البلاستيكية، ومنتجات الالياف الزجاجيه، والدمى والالعاب البلاستيكيه وملحقاتها وادوات الزراعة البلاستيكيه، ومنتجات الاسفنج. والمسجلة في غرفة صناعة عمان (غرفة صناعة عمان،2015). ونظرا لصعوبة الوصول الى جميع تلك الشركات لما فيه من تكلفة ويتطلب وقت وجهد عالي، ولطبيعة الباحثة كونها فتاة تم اعتماد (25) شركة في عمان وتشكل نسبة (25%) من مجموع الشركات وهي نسبة مقبولة بالمقارنة مع عينات الدراسات السابقة.

اما مجتمع الدراسة فيتكون من (1385) فرداً . (تقارير الشركات). ونظراً لصعوبة الوصول إلى أفراد المجتمع كافة، قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (303) من خلال تقسيم المجتمع الى طبقات ومن ثم السحب منه عشوائياً، وتعتبر هذه العينة ممثلة لمجتمعها إستناداً الى (Sekaran and Bougie, 2010:295). وعلى أساس حجم العينة المختارة تم توزيع (303) استبانة تم استرجع (247) فقط حيث كان الفاقد (56) استبانات كما تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتهم للتحليل لتصبح العينة النهائية (235) استبانة بنسبة (77.6%) من عدد الاستبانات الموزعة. والجداول تبين وصف عينة الدراسة اذ تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف عينة الدراسة:

- **النوع الاجتماعي**

جدول (3-1): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع الاجتماعي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	192	81.7
	أنثى	43	18.3
	الكلي	235	100.0

يتضح من الجدول (3-1) أنه بلغت نسبة الذكور من عينة الدراسة (81.7 %) في حين بلغت نسبة الاناث من عينة الدراسة (18.3 %).

- **العمر**

جدول (3-2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30	34	14.5
	من 30- أقل من 35	68	28.9
	من 35- أقل من 40	57	24.3
	من 40- أقل من 45	54	23.0
	45 فأكثر	22	9.3
	الكلي	235	100.0

ويتضح من الجدول (3-2) أن نسبة من عمرهم (أقل من 30) بلغت (14.5%)، في حين بلغت نسبة من عمرهم (من 30- أقل من 35 سنة) (28.9%)، وبلغت نسبة من عمرهم (من 35- أقل من 40 سنة) (24.3%)، وبلغت نسبة من عمرهم (من 40- أقل من 45 سنة) (23.0%)،كما بلغت نسبة من عمرهم (45 سنة فأكثر) من عينة الدراسة (9.3%).

- **المؤهل العلمي**

جدول (3-3): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	96	40.9
	بكالوريوس	92	39.1
	دبلوم عال	24	10.2
	ماجستير	18	7.7
	دكتوراه	4	1.7
	أخرى	1	.4
	الكلي	235	100.0

ويتضح من الجدول (3-3) أن نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم المتوسط بلغت (40.9%) في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة بكالوريوس (39.1%)، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادة دبلوم عال (10.2%)، كما بلغت نسبة الذين يحملون شهادة الماجستير (7.7%)، في حين بلغت نسبة الذين يحملون شهادة الدكتوراه (1.7%)، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادات أخرى (0.4%) وكانت هذه الشهادة (توجيهي).

- **طبيعة العمل**

جدول (3-4): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (طبيعة العمل)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
طبيعة العمل	عضو مجلس ادارة	31	13.2
	مساهم	29	12.3
	مشتري	46	19.6
	مورد	34	14.5
	موظف	95	40.4
	الكلي	235	100.0

ويتضح من الجدول (3-4) أن نسبة من كانوا يشغلون منصب (عضو مجلس ادارة) بلغت (13.2 %)، في حين بلغت نسبة من كانوا يشغلون منصب (مساهم) (12.3 %) وبلغت نسبة من كانوا يشغلون منصب (مشتري) (19.6%)، كما بلغت نسبة كانوا يشغلون منصب (مورد) (14.5%)، في حين بلغت نسبة من كانوا يشغلون منصب (موظف) (40.4%).

- **سنوات الخبرة**

جدول (3-5): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (سنوات الخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من3 سنوات	13	5.5
	من 3- أقل من 5 سنوات	61	26.0
	من 5- أقل من 7 سنوات	41	17.4
	7 سنوات فأكثر	120	51.1
	الكلي	235	100.0

ويتضح من الجدول (3-5) أن نسبة من سنوات خبرتهم (أقل من 3 سنوات) بلغت (5.5 %)، في حين بلغت نسبة من سنوات خبرتهم (من 3- أقل من 5 سنوات) (26.0%)، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهم (من 5- أقل من 7 سنوات) (17.4%)، كما بلغت نسبة من سنوات خبرتهم (7 سنوات فأكثر) من عينة الدراسة (51.1%).

(3-4) أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لتحقيق الغرض من الدراسة الحالية والهادفة إلى قياس دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان: فاعلية هيكل الحاكمية كمتغير معدل اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، وهي:

1- المصادر الثانوية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية و المراجعة الأدبية للدراسات ذات الصلة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري مثل

- المراجع والمصادر المتعلقة بالذخيرة السلوكية لقادة الأعمال والإلتزام الاستراتيجي في المصانع الصناعية وفاعلية هيكل الحاكمية.

-الوثائق المتعلقة بالبيانات والمعلومات عن الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال والإلتزام الاستراتيجي في المصانع الصناعية وفاعلية هيكل الحاكمية.

- المجلات والمؤلفات العربية والأجنبية المحكمة لتغطية الجانب النظري.

- المعلومات المتوافرة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

2- **المصادر الأولية**: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال:

- الاستبانة: إذ قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية للعينة، ممثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني من

الإستبانة فيتكون من ثلاثة محاور رئيبسية مجموع فقراتها (85) فقرة بصورتها الأولية وبعد استيفاء التحكيم على الاستبانة أصبح مجموع الفقرات(55) على النحو الاتي:

المتغيرات	المصادر	المجال	عدد الفقرات
المتغيرالمستقل :الذخيرةالسلوكية Behavioural Repertoire	-Hou, L. (2016). **Do followers' prototypical images of effective leaders match with actual behavioral repertoire of effective leaders?.**Bachelor Thesis Conference,, University of Twente. -Wind, M. (2016). **Leaders' prototypical images of effective followers vs. followers' actual behavioral repertoire: An exploratory mixed-methods field study using survey- and video-data**. Bachelor Thesis Conference,, University of Twente.		20
		الأدوار التعاونية **(Collaborative Roles)**	10
		الأدوار التنافسية **(Competition Roles)**	10
المتغيرالتابع: الإلتزام الإستراتيجي: Strategic commitment	- Barton, L. &Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle 30manager strategy commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(4): 721-746. -Reimann, F., Rauer, J. & Kaufmann, L. (2015). MNE Subsidiaries' Strategic Commitment to CSR in Emerging Economies: The Role of Administrative Distance, Subsidiary Size, and Experience in the Host Country. **J Bus Ethics,** 132:845–857.		20
		محتوى الالتزام **(The Content)**	10
		سياق الالتزام **(The context)**	10
المتغيرالمعدل: فاعلية هيكل الحاكمية Governance structure of Effectiveness as a moderating variable	Mutisya, P., Osler, J., Bitting, P. &Rotich, J. (2014).The Need for a Conceptual Framework for Leadership and Shared Governance between Faculty and Administrators**. International Journal of Process Education**, 6(1): 43-52. Behrens, J. (2014).**Leadership in collaborative governance: Understanding the relationship of leadership and collaborative performance of Local Departments of Social Services executives.** Unpublished Doctoral Thesis, Virginia Commonwealth University.		15

وقد خضعت الاستبانة إلى الاختبارات التالية:

(3-5) صدق اداة الدراسة

للتأكد من اداة الدراسة تقيس ما وضعت من اجله استخدمت الباحثة طريقتين اثنين، هما:

1.الصدق الظاهري:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وهي الاستبانة، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (13) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والمتخصصين في مجال إدارة الأعمال، والمبينة أسماؤهم بالملحق (2). وقد تم الاخذ بآراء وتعليقات المحكمين حيث اضيفت بعض الفقرات وحذف البعض الاخر وعدل البعض الثالث، وبذلك خرجت في صورتها النهائية من (55 فقرة).

2. الصدق البنائي: من خلال التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي:

التحليل العاملي الاستكشافي لعوامل الدراسة (5 عوامل): الذخيرة السلوكية (عاملان)، الالتزام الاستراتيجي (عاملان)، فاعلية هيكل العاملية (عامل واحد):

تم استخراج نتائج إجراء التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة تحليل المكونات الرئيسة (Principle Components Analysis, PCA)،(**سلمان، 2012 ص 20**) والتدوير تبعاً لمحاور متعامدة (Varimax). حيث أفرز التحليل (5) عوامل، فسر العامل الأول منها 88.104% من التباين. ويبين الجدول (3-6) قيم الجذور الكامنة (Eigenvalues)، ونسبة التباين المفسر لكل عامل، وكذلك نسبة التباين المفسر التراكمية.

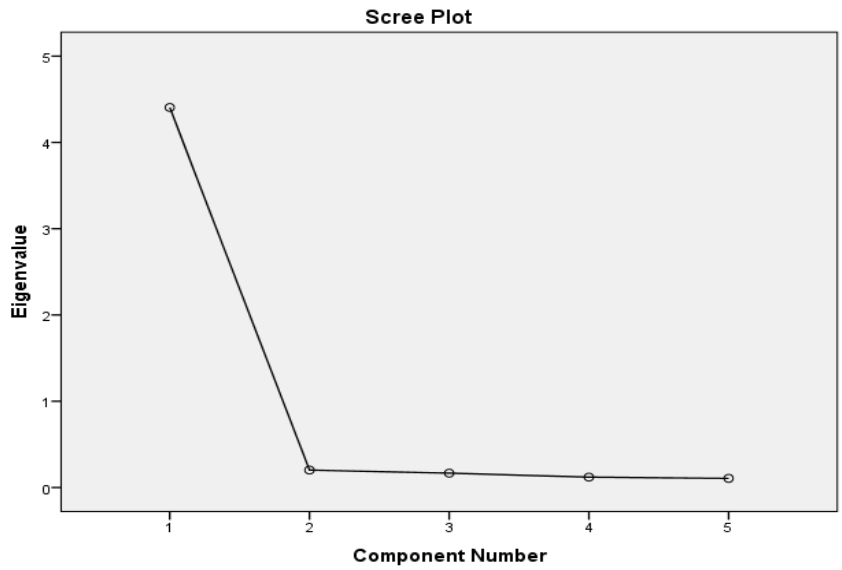
الجدول (3-6)

خلاصة نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لاستجابة افراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة

رقم العامل	الجذر الكامن	نسبة التباين المفسر%	نسبة التباين المفسر التراكمي %	معاملات التحميل
1	4.405	88.104	88.104	.861
2	.202	4.047	92.150	.890
3	.166	3.328	95.478	.884
4	.120	2.405	97.883	.863
5	.106	2.117	100.000	.908

يتبين من الجدول (3-6)، أن قيمة الجذر الكامن للعامل الأول بلغت 4.405 ويفسر ما نسبته 88.104% من التباين الكلي، وهي قيمة مرتفعة إذا ما قورنت مع قيم الجذور الكامنة لبقية العوامل، أما قيمة الجذر الكامن للعامل الثاني بلغت 0.202 ويفسر ما نسبته 4.047% من التباين الكلي. أضف إلى ذلك، يلاحظ بأن نسبة التباين المفسر لكل من العوامل المتبقية متقاربة، بمعنى أنه يوجد شبه استقرار في نسب التباين المفسر لجميع العوامل باستثناء العامل الأول، وهذا مؤشر على تحقق افتراض أحادية البعد للمقياس أي أن المقياس يقيس سمة واحدة.

ويتعزز افتراض أحادية البعد، للمقياس المعدّ بالدراسة الحالية، من خلال تمثيل الجذور الكامنة بيانياً باستخدام ما يعرف باختبار فحص العوامل (Scree plot) الذي يظهر في الشكل (3-2).



الشكل (3-2)
التمثيل البياني لقيم الجذور الكامنة للعوامل المكونة للمقياس على البيانات الكلية.

يتبين من الشكل (3-2)، أن الجذر الكامن للعامل الأول يطغى بشكل واضح على الجذور الكامنة لبقية العوامل، وهذا مؤشر أيضاً على أحادية البعد لبيانات المقياس، ويعتبر الرسم البياني معياراً آخر يمكن إستخدامه بالإضافة إلى معيار الإبقاء على العوامل التي يزيد جذرها الكامن عن الواحد الصحيح لتحديد العوامل في التحليل العاملي تعد المتغيرات ذات الثبات المنخفض، والتى لها ارتباطات منخفضة مع بقية المتغيرات فى التحليل لذلك فإن ثبات العوامل يتأثر بثبات وصدق الاختبارات الخاضعة للتحليل العاملي فكلما كانت الاختبارات أكثر ثباتا وصدقا كلما كانت العوامل الناتجة عن التحليل العاملي أكثر استقرارا وقابلية للتكرار (سلمان، 2012).

معامل التحميل هو درجة ارتباط كل متغير مع عامل معين وتتراوح قيمته بين (-1، +1). ويعتبر مهما جدا إذا كان معامل التحميل أكبر من 0.3 فإن المتغير يساعد في وصفه جيدا، أما إن كان أقل من (0.3) يتم إهمالها وعدم الأخذ بها ولا يتم عرضها في النتائج. (Gorsuch,2014).

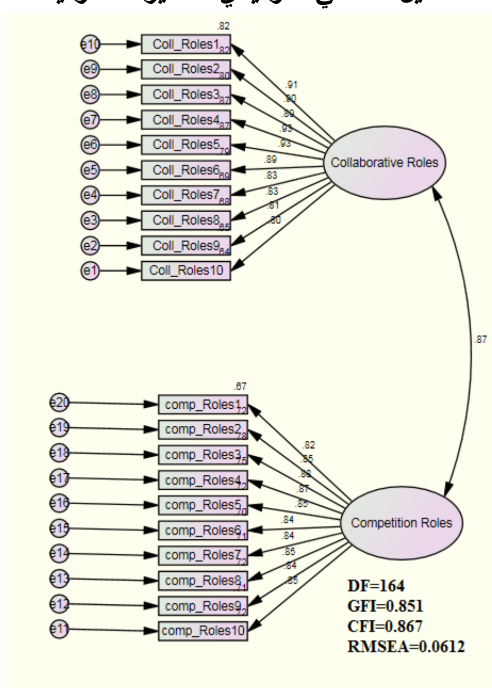
التحليل العاملي التوكيدي

أولا: **التحليل العاملي التوكيدي للذخيرة السلوكية:**

عند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير الذخيرة السلوكية بأبعاده، أظهرت النتائج أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA=0.0612).إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج (Goodness of fit index)(GFI=.851) يقترب إلى الواحد، إذ كلما اقترب للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن The comparative fit index (CFI=.867) الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح كما يبينه الشكل رقم (3-3).

الشكل (3-3)

التحليل العاملي التوكيدي للذخيرة السلوكية

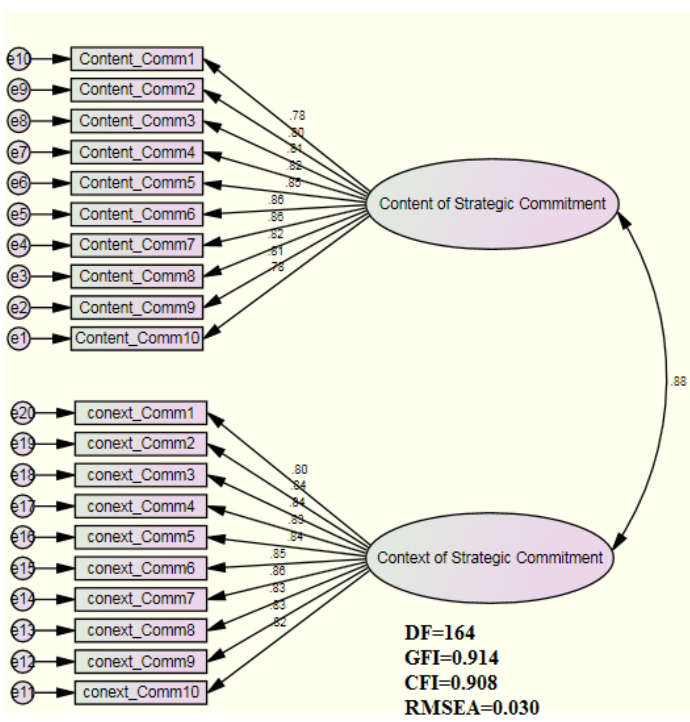


ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي الالتزام الاستراتيجي:

عن عند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير الالتزام الاستراتيجي بأبعاده، أظهرت النتائج أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA=0.030).إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج (Goodness of fit index)(GFI=.914) يقترب إلى الواحد، إذ كلما اقترب للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن The comparative fit index (CFI=.908) الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح كما يبينه الشكل رقم (3-4).

الشكل (3-4)

التحليل العاملي التوكيدي للالتزام الاستراتيجي



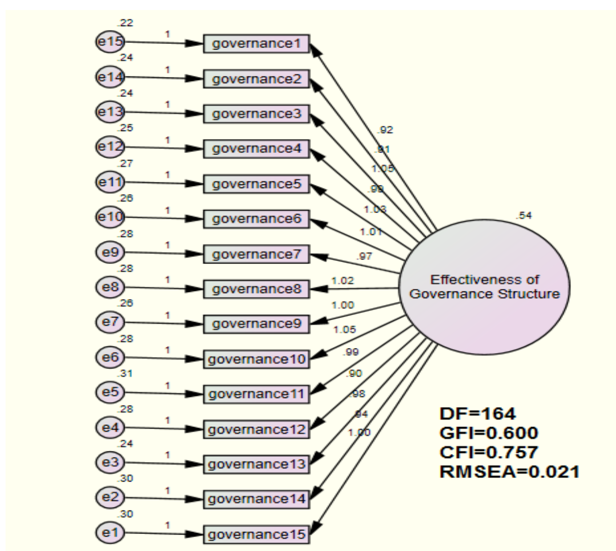
ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي

فاعلية هيكل الحاكمية:

عند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير فاعلية هيكل الحاكمية بأبعاده، أظهرت النتائج أن قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA=0.021). إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج (Goodness of fit index)(GFI=.600) يقترب إلى الواحد، إذ كلما اقترب للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن The comparative fit index (CFI=.757) الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح كما يبينه الشكل رقم (3-5).

الشكل (3-5)

التحليل العاملي التوكيدي فاعلية هيكل الحاكمية



(3-6) ثبات اداة الدراسة:

لغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة من خلال طريقتين:

أ- أستقرار الأداة – الأختبار وإعادة الأختبار (Test- ReTest)

للتحقق من أستقرار الأداة لجأت الباحثة إلى قياس مدى استقرار الدرجات التي يحصل عليها افراد العينة بعد فاصل زمني باستخدام أسلوب إعادة تطبيق الاختبار (Test- Retest)، وشملت عينة إعادة تطبيق الاختبار (10) وهم العينة الاستطلاعية، اذ تم توزيع الاستبانة عليهم وبعد (14) يوم تم توزيع الاستبانة مرة اخرى على نفس العينة، ومن ثم تم قياس مستوى الارتباط بين المرتين باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient). وأظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن مجالات الدراسة تتمتع بمعاملات ارتباط مرتفعة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج الواردة عنها. حيث كان أعلى معامل ارتباط (.923**)، فيما كان أقل معامل ارتباط (0.655*) كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول (3-7): قيم معامل ارتباط بيرسون

المجال	معامل ارتباط بيرسون
الأدوار التعاونية	.876**
الأدوار التنافسية	.868**
محتوى الالتزام	.982**
سياق الالتزام	.923**
فاعلية هيكل الحاكمية	.655*

** دال عند مستوى دلالة 0.01   * دال عند مستوى دلالة 0.05

ب- الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha)

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة للثبات.

الجدول(3-8)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	**الذخيرة السلوكية**	20	0.822
1-1	**الأدوار التعاونية**	10	0.815
1-2	**الأدوار التنافسية**	10	0.809
2	**الالتزام الاستراتيجي**	20	0.817
2-1	**محتوى الالتزام**	10	0.801
2-2	**سياق الالتزام**	10	0.805
3	**فاعلية هيكل الحاكمية**	15	0.812

وتدل معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول رقم (3-8) بتميز الأداة بمعامل ثبات مرتفع وقدرة الأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.822) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (0.801)، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي ستسفر عنها تطبيق الاستبانة حيث تعتبر قيم معامل الثبات (Alpha > 0.60) مناسبة من أجل تطبيق الاستبانة على الدراسة (مراد وسليمان، 2002). وبعد التأكد من صدق الاداة وثباتها اصبحت بصورتها النهائية مكونة من (55) فقرة ملحق (2).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من أبعاد الدراسة من الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي(الذخيرة السلوكية، الالتزام الاستراتيجي) : بشكل مرتفع جداً (5) درجات، بشكل مرتفع (4) درجات، بشكل متوسط (3) درجات، بشكل غير مرتفع (2) درجتان، بشكل غير مرتفع جداً (1) درجة واحدة.أما فاعلية هيكل الحاكمية: بشكل فاعل جداً (5) درجات، بشكل فاعل(4) درجات، بشكل متوسط (3) درجات، بشكل غير فاعل (2) درجتان، بشكل غير فاعل جداً (1) درجة واحدة.

وقد استخدم المقياس الآتي في تحليل البيانات (الهيتي، 2006):

الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات=

5-1/3=3/4=1.33 طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

من (1- 2.33) منخفض.

من (2.34-3.67) متوسط.

من (3.68-5) مرتفع.

(3-7) أدوات التحليل:

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V21) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية الآتية:

- **اختبار كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha):** وذلك لإختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي إشتملت عليها الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies):** وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية.
- **الإحصاء الوصفي**: الوسط الحسابي، والإنحراف المعياري، وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الإستبانة.

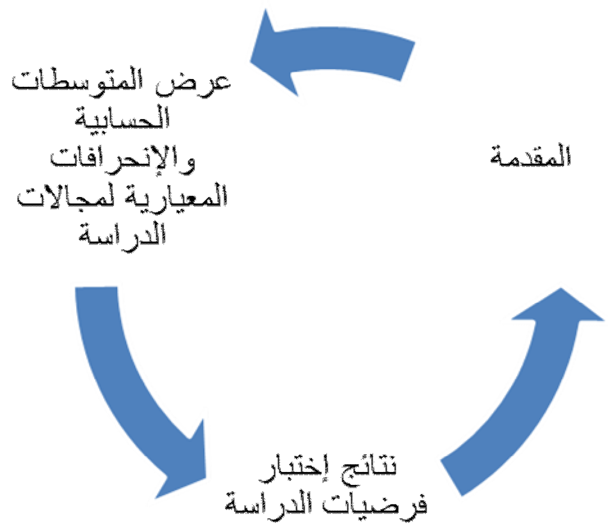
- **التحليل العاملي التوكيدي.**
- **التحليل العاملي الاستكشافي.**
- **اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات،** مثل الالتواء، التفلطح، كلوموجروف –سميرنوف، معامل تضخم التباين(VIF).
- **تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression):** لإختبار أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- **تحليل الانحدار المتعدد الهرمي (Hierarchal Regression):** لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود المتغير المعدل.
- **تحليل اختبار نموذج المعادلة المهيكلة (Structural Equation Model):باستخدام برنامج (Amos) وذلك** برسم المسارات وتحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المختلفة.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة محورين اثنين، هما:

1-عرض مقدمة توضح موضوع الفصل، وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات



الشكل(1-4) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الرابع

(1-4) المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية والمحددة في منهجية البحث، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-21) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم تجميعها من خلال الإستبانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

(2-4) عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

يظهر الجدول (4-1)، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على جميع مجالات الإستبانة، وقد تبين من خلالها ما يلي:

الجدول (4-1)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع أبعاد ومجالات الدراسة

البعد	ت	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	مستوى الممارسة
الذخيرة السلوكية	1	الأدوار التعاونية	4.17	0.85	39.727	.000	مرتفعة
	2	الأدوار التنافسية	4.08	0.81	40.255	.000	مرتفعة
		الدرجة الكلية للبعد	4.13	0.80	41.534	.000	مرتفعة
الالتزام الاستراتيجي	1	محتوى الالتزام	4.12	0.77	42.817	.000	مرتفعة
	2	سياق الالتزام	4.08	0.79	41.352	.000	مرتفعة
		الدرجة الكلية للبعد	4.10	0.75	43.809	.000	مرتفعة
فاعلية هيكل الحاكمية			4.05	0.74	43.245	.000	مرتفعة

One sample t-test at test value (1.96)

تشير نتائج الجدول (4-1) إلى أن مجال الأدوار التعاونية حصل على متوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، كما حصل مجال الأدوار التنافسية على متوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، وحصل مجال محتوى الالتزام على متوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، كما حصل مجال سياق الالتزام على متوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، كما حصل محور فاعلية هيكل الحاكمية على متوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.74)، وقد أشار الجدول إلى أن كل مجالات الدراسة قد حصلت على درجة ممارسة مرتفعة بناءً على مقياس ليكرت الخماسي، كما اشارت النتائج الى التشتت المنخفض في استجابة افراد العينة حول دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان: فاعلية هيكل الحاكمية كمتغير معدل، الأمر الذ يشير الى تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بالاضافة الى تقارب المتوسطات الحسابية، كما ويبين الجدول الى ان قيمة T المحسوبة كانت أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) في جميع المجالات.

المحور الأول: الذخيرة السلوكية

المجال الأول: الأدوار التعاونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الأدوار التعاونية كما هو مبين في الجدول (4-2).

جدول (4-2)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الأدوار التعاونية

الرقم	نص الفقرة	بشكل مرتفع جدا		بشكل مرتفع		بشكل متوسط		بشكل منخفض		بشكل منخفض جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
1	توجه الإدارة العليا الموظفين إلى الإهتمام بأصحاب المصالح من خلال التواصل المستمر لفهم رغباتهم.	135	57.4	48	20.4	37	15.7	13	5.5	2	0.9	4.28	0.98	1	مرتفعة
2	تتابع الإدارة العليا نتائج تنفيذ الاستراتيجية عن طريق تقديم النصح أول بأول.	122	51.9	64	27.2	32	13.6	15	6.4	2	0.9	4.23	0.97	2	مرتفعة
3	تطور الإدارة العليا مقدرات الموظفين من أجل تحسين أدائهم بالشكل الذي ينسجم مع تصورات أصحاب المصالح.	104	44.3	83	35.3	32	13.6	13	5.5	3	1.3	4.16	0.95	5	مرتفعة
4	تشجع الإدارة العليا عملية البحث عن أفكار جديدة لزيادة مقدرتها التنافسية.	109	46.4	82	34.9	33	14.0	7	3.0	4	1.7	4.21	0.91	3	مرتفعة
5	تسارع الادارة العليا لحل الصراعات السلبية بموضوعية.	109	46.4	82	34.9	33	14.0	7	3.0	4	1.7	4.21	0.91	3	مرتفعة

الرقم	نص الفقرة	بشكل مرتفع جدا		بشكل مرتفع		بشكل متوسط		بشكل منخفض		بشكل منخفض جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
6	تسهل الإدارة العليا إجراءات العمل الجماعي لإنجاز المهمات بأعلى مستوى من التآزر.	104	44.3	85	36.2	28	11.9	15	6.4	3	1.3	4.16	0.95	5	مرتفعة
7	تسهل الإدارة العليا في الشركة دعم بيئة عمل صحية قائمة على تبادل الخبرات.	98	41.7	95	40.4	26	11.1	11	4.7	5	2.1	4.15	0.94	7	مرتفعة
8	تتعامل الإدارة العليا بمرونة مع الطلبات المتعددة لأصحاب المصالح .	93	39.6	97	41.3	26	11.1	12	5.1	7	3.0	4.09	0.99	9	مرتفعة
9	تحفز الإدارة العليا مشاركة جميع أصحاب المصالح في صياغة الاستراتيجية.	103	43.8	90	38.3	23	9.8	10	4.3	9	3.8	4.14	1.02	8	مرتفعة
10	تتعاطف الإدارة العليا مع قضايا الموظفين دون تمييز.	96	40.9	92	39.1	28	11.9	11	4.7	8	3.4	4.08	1.01	10	مرتفعة
		الدرجة الكلية										4.17	0.85		مرتفعة

يظهر الجدول (4-2) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال الأدوار التعاونية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.28 -4.08) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.17). وقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على أنه: " توجه الإدارة العليا الموظفين إلى الإهتمام بأصحاب المصالح من خلال التواصل المستمر لفهم رغباتهم " على متوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري بلغ (0.98)، في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (10) التي تنص على أنه: " تتعاطف

الإدارة العليا مع قضايا الموظفين دون تمييز " بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري بلغ (1.01) في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الثاني: الأدوار التنافسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الأدوار التنافسية كما هو مبين في الجدول (4-3).

جدول (4-3)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الأدوار التنافسية

الرقم	نص الفقرة	بشكل مرتفع جداً		بشكل مرتفع		بشكل متوسط		بشكل منخفض		بشكل منخفض جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
11	تتابع الإدارة العليا تدقيق الأداء للحد من الانحرافات.	95	40.4	102	43.4	25	10.6	7	3.0	6	2.6	4.16	0.91	1	مرتفعة
12	توضح الإدارة العليا السياسات والإجراءات التنظيمية الواجب اتباعها.	74	31.5	116	49.4	28	11.9	11	4.7	6	2.6	4.03	0.92	9	مرتفعة
13	تُخضع الإدارة العليا نتائج التغذية الراجعة من عمليات الإنتاج للتقييم، لتقديم توصيات عملية.	82	34.9	107	45.5	28	11.9	10	4.3	8	3.4	4.04	0.97	8	مرتفعة
14	تتبنى الإدارة العليا أساليب عمل جديدة لتطوير موقع الشركة التنافسي.	72	30.6	115	48.9	32	13.6	10	4.3	6	2.6	4.01	0.92	10	مرتفعة
15	تتبنى الإدارة العليا أساليب عمل جديدة لتطوير موقع الشركة التنافسي.	81	34.5	112	47.7	28	11.9	8	3.4	6	2.6	4.08	0.91	5	مرتفعة
16	تحلل الإدارة العليا بيئة الأعمال التنافسية من جميع جوانبها.	87	37.0	105	44.7	24	10.2	13	5.5	6	2.6	4.08	0.96	5	مرتفعة

الرقم	نص الفقرة	بشكل مرتفع جداً		بشكل مرتفع		بشكل متوسط		بشكل منخفض		بشكل منخفض جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
17	تسعى الإدارة العليا على استدامة ميزتها التنافسية	95	40.4	99	42.1	22	9.4	17	7.2	2	0.9	4.14	0.92	2	مرتفعة
18	تمتلك الإدارة العليا فهماً واعياً لقواعد المنافسة في سوقها المستهدف.	84	35.7	104	44.3	32	13.6	10	4.3	5	2.1	4.07	0.92	7	مرتفعة
19	تحفز الإدارة العليا التنافس بين الأقسام لانتاج افكار تتفوق بها على المنافسين.	88	37.4	103	43.8	28	11.9	12	5.1	4	1.7	4.10	0.92	4	مرتفعة
20	تزيد الإدارة العليا من المقدرة على إنجاز المهمات بطرق تفوق توقعات منافسيها.	92	39.1	101	43.0	25	10.6	9	3.8	8	3.4	4.11	0.97	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية											4.08	0.81		مرتفعة

يظهر الجدول (4-3) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال الأدوار التنافسية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.16 -4.01) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.08). وقد حصلت الفقرة (11) التي تنص على أنه: " تتابع الإدارة العليا تدقيق الأداء للحد من الانحرافات " على متوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (14) التي تنص على أنه: " تتبنى الإدارة العليا أساليب عمل جديدة لتطوير موقع الشركة التنافسي " بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.92)، في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة مرتفعة.

المحور الثاني: الالتزام الاستراتيجي

المجال الأول: محتوى الالتزام

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال محتوى الالتزام كما هو مبين في الجدول (4-4).

جدول (4-4)
المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال محتوى الالتزام

الرقم	نص الفقرة	بشكل مرتفع جداً		بشكل مرتفع		بشكل متوسط		بشكل منخفض		بشكل منخفض جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
21	تحدد الإدارة العليا الأهداف المشتركة.	96	40.9	101	43.0	26	11.1	11	4.7	1	0.4	4.19	0.84	1	مرتفعة
22	تعمل الإدارة العليا على مشاركة جميع الأطراف عند وضع الخطط الاستراتيجية.	71	30.2	120	51.1	30	12.8	12	5.1	2	0.9	4.05	0.84	10	مرتفعة
23	الحوارات غير الرسمية عفوية أو متعمدة .	81	34.5	106	45.1	32	13.6	12	5.1	4	1.7	4.06	0.92	9	مرتفعة
24	تناقش الإدارة العليا آراء الموظفين حول خطط العمل.	89	37.9	100	42.6	27	11.5	15	6.4	4	1.7	4.09	0.95	8	مرتفعة
25	تلتزم الإدارة العليا بمعظم الافكار التي تتوصل إليها بالاجتماعات.	93	39.6	98	41.7	23	9.8	19	8.1	2	0.9	4.11	0.94	7	مرتفعة
26	توفر الإدارة العليا جميع	95	40.4	96	40.9	24	10.2	17	7.2	3	1.3	4.12	0.95	5	مرتفعة

الرقم	نص الفقرة	بشكل مرتفع جداً		بشكل مرتفع		بشكل متوسط		بشكل منخفض		بشكل منخفض جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
	المتطلبات لتحقيق مستويات أداء مميزة.														
27	تضع الإدارة العليا في الشركة جداول أعمال متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.	97	41.3	92	39.1	29	12.3	11	4.7	6	2.6	4.12	0.97	5	مرتفعة
28	تحرص الإدارة العليا على اقناع أصحاب المصالح جميعاً بمبررات اختيار استراتيجيات الشركة.	96	40.9	97	41.3	24	10.2	12	5.1	6	2.6	4.13	0.97	4	مرتفعة
29	تحفز الإدارة العليا في الشركة التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف المهمة للشركة.	94	40.0	101	43.0	26	11.1	9	3.8	5	2.1	4.15	0.91	2	مرتفعة
30	تقيم الإدارة العليا في الشركة ندوات لتوضيح مضامين الاستراتيجية المعتمدة.	95	40.4	99	42.1	27	11.5	10	4.3	4	1.7	4.15	0.91	2	مرتفعة
	الدرجة الكلية											4.12	0.77		مرتفعة

يظهر الجدول (4-4) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال محتوى الالتزام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.19 -4.05) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.12). وقد حصلت الفقرة (21) التي تنص على أنه: " تحدد الإدارة العليا الأهداف المشتركة " على متوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (22) التي تنص على أنه: " تعمل الإدارة العليا على مشاركة جميع الأطراف عند وضع الخطط الاستراتيجية " بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة مرتفعة.

المجال الثاني: سياق الالتزام

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال سياق الالتزام كما هو مبين في الجدول (4-5).

جدول (4-5)
المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال سياق الالتزام

الرقم	نص الفقرة	بشكل مرتفع جداً		بشكل مرتفع		بشكل متوسط		بشكل منخفض		بشكل منخفض جداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
31	توفر الإدارة العليا في الشركة دعماً غير رسمي فضلاً عن الدعم الرسمي لمساعدة الموظفين على مواجهة ضغوط العمل.	86	36.6	111	47.2	24	10.2	12	5.1	2	0.9	4.14	0.86	1	مرتفعة
32	تمكن سياسة الإدارة العليا في الشركة الموظفين من اثارة اسئلتهم بحرية.	67	28.5	123	52.3	28	11.9	11	4.7	6	2.6	4.00	0.91	10	مرتفعة
33	تساعد الإستراتيجيات الموضوعة في الشركة على التعامل بمصداقية مع أصحاب المصالح كافة.	78	33.2	111	47.2	28	11.9	17	7.2	1	0.4	4.06	0.88	8	مرتفعة
34	تسعى الإدارة العليا في الشركة لكسب ثقة جميع أصحاب المصالح باستمرار.	77	32.8	115	48.9	25	10.6	14	6.0	4	1.7	4.05	0.91	9	مرتفعة
35	تفي الإدارة العليا في الشركة بجميع التزاماتها الاستراتيجية مع أصحاب المصالح وفقاً لما هو محدد في الاستراتيجية.	85	36.2	103	43.8	31	13.2	12	5.1	4	1.7	4.08	0.92	6	مرتفعة
36	توضح الإدارة العليا في الشركة المخاطر التي الممكن مواجهتها خلال تنفيذ الخطط الإستراتيجية.	90	38.3	99	42.1	29	12.3	15	6.4	2	0.9	4.11	0.91	2	مرتفعة
37	تطبق الإدارة العليا في الشركة مبدأ الشفافية مع أصحاب المصالح دون تمييز.	86	36.6	106	45.1	27	11.5	11	4.7	5	2.1	4.09	0.92	4	مرتفعة
38	تضع الإدارة العليا في الشركة نظام الحوافز المادية والمعنوية بما ينسجم مع الإستراتيجيات الموضوعة.	81	34.5	113	48.1	24	10.2	12	5.1	5	2.1	4.08	0.92	6	مرتفعة
39	تستمع الإدارة العليا في الشركة إلى شكاوى الموجهة لها من قبل الاطراف المعنية جميعها.	94	40.0	99	42.1	23	9.8	11	4.7	8	3.4	4.11	0.99	2	مرتفعة
40	تسارع الإدارة العليا في الشركة إلى ايجاد حلول واقعية للشكاوى الموجهة اليها.	90	38.3	103	43.8	22	9.4	12	5.1	8	3.4	4.09	0.99	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية											4.08	0.79		مرتفعة

يظهر الجدول (4-5) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال سياق الالتزام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.14 -4.00) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.08). وقد حصلت الفقرة (31) التي تنص على أنه: " توفر الإدارة العليا في الشركةدعماً غير رسميفضلاً عن الدعم الرسمي لمساعدة الموظفين على مواجهة ضغوط العمل " على متوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (32) التي تنص على أنه: " تمكن سياسة الإدارة العليا في الشركة الموظفين من اثارة اسئلتهم بحرية " بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة مرتفعة.

المحور الثالث: فاعلية هيكل الحاكمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمحور فاعلية هيكل الحاكمية كما هو مبين في الجدول (4-6).

جدول (4-6)

المتوسطات والإنحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمحور فاعلية هيكل الحاكمية

الرقم	نص الفقرة	بشكل فاعل جداً		بشكل فاعل		بشكل متوسط		بشكل غير فاعل		بشكل غير فاعل جدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
41	يضع مجلس الإدارة التوجه الاستراتيجي (الرؤية ، والرسالة، والقيم، والاهداف) للشركة.	77	32.8	118	50.2	28	11.9	10	4.3	2	0.9	4.10	0.83	3	مرتفعة
42	يشرف مجلس الإدارة على الخطط التي تضعها الإدارة العليا.	71	30.2	121	51.5	30	12.8	11	4.7	2	0.9	4.06	0.83	10	مرتفعة
43	يراقب مجلس الإدارة أداء طاقم الإدارة العليا في الإدارة الشركة.	85	36.2	105	44.7	30	12.8	10	4.3	5	2.1	4.09	0.92	6	مرتفعة
44	يمارس مجلس الإدارة مسؤولياته المحددة قانوناً بكفاءة.	79	33.6	108	46.0	35	14.9	9	3.8	4	1.7	4.06	0.89	10	مرتفعة
45	يتمتع مجلس الإدارة بالإستقلالية دون تدخل الهيئة العامة بقراراته.	83	35.3	107	45.5	31	13.2	8	3.4	6	2.6	4.08	0.92	8	مرتفعة
46	ينتخب أعضاء مجالس الإدارة بناءً على خبراتهم الإدارية	87	37.0	103	43.8	31	13.2	10	4.3	4	1.7	4.10	0.90	3	مرتفعة
47	يلتزم مجلس الإدارة بمعايير عالية للسلوك المهني.	100	42.6	90	38.3	32	13.6	11	4.7	2	0.9	4.17	0.89	1	مرتفعة
48	ينظم مجلس الإدارة العلاقات المتعددة بين أصحاب المصالح لتقليل الصراع بينهم.	88	37.4	96	40.9	36	15.3	12	5.1	3	1.3	4.08	0.92	8	مرتفعة
49	يمنع نظام الرقابة الموضوع أي استغلال للقيادة للادارة العليا بما لايخدم المصلحة العامة للشركة.	90	38.3	106	45.1	19	8.1	19	8.1	1	0.4	4.13	0.90	2	مرتفعة

الرقم	نص الفقرة	بشكل فاعل جداً		بشكل فاعل		بشكل متوسط		بشكل غير فاعل		بشكل غير فاعل جدا		المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الرتبة	الأهمية
50	يوفر نظام الإشراف الموضوع سياسات لإدارة المخاطر التي تتعرض لها.	88	37.4	103	43.8	27	11.5	12	5.1	5	2.1	4.09	0.94	6	مرتفعة
51	يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية التي تسهم في الحفاظ على البيئة.	90	38.3	98	41.7	29	12.3	16	6.8	2	0.9	4.10	0.92	3	مرتفعة
52	يزود نظام الرقابة الموضوع أصحاب المصالح بالمعلومات الخاصة عن الشركة بدقة لتعزيز ثقتهم بها.	60	25.5	126	53.6	34	14.5	12	5.1	3	1.3	3.97	0.85	12	مرتفعة
53	يساعد نظام الإشراف الموضوع على إيجاد حالة توازن بين الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصالح جميعاً.	46	19.6	142	60.4	27	11.5	14	6.0	6	2.6	3.88	0.88	15	مرتفعة
54	يضمن نظام الحاكمية في الشركة حصول أصحاب المصالح على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.	55	23.4	129	54.9	33	14.0	13	5.5	5	2.1	3.92	0.89	13	مرتفعة
55	يضمن نظام الحاكمية حماية حقوق صغار المساهمين.	50	21.3	137	58.3	27	11.5	13	5.5	8	3.4	3.89	0.92	14	مرتفعة
	الدرجة الكلية											4.05	0.74		مرتفعة

يظهر الجدول (4-6) المتوسطات والإنحرافات المعيارية لفقرات مجال فاعلية هيكل الحاكمية ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.17 -3.88) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (4.05). وقد حصلت الفقرة (47) التي تنص على أنه: " يلتزم مجلس الإدارة بمعايير عالية للسلوك المهني " على

متوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.89)، في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، فيما حصلت الفقرة (53) التي تنص على أنه: " يساعد نظام الإشراف الموضوع على إيجاد حالة توازن بين الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصالح جميعاً " بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.88) في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة مرتفعة.

(4-3) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لابعاد الدراسة وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشاكل الاحصائية التي قد تؤثل سلبا على نتائج إختبار فرضيات الدراسة، ويشترط في الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وبعكس ذلك ينشأ أرتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة، كما هو مبين في الجدول(4-7):

الجدول(4-7)

اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

اسم المجال	Kolmogorov-Smirnov[a]		الالتواء	التفلطح
	الإحصائي	درجات الحرية		
الأدوار التعاونية	.198	235	-1.514	1.892
الأدوار التنافسية	.201	235	-1.656	2.628
محتوى الالتزام	.200	235	-1.528	1.987
سياق الالتزام	.189	235	-1.590	2.097

يتبين من الجدول (4-7) أنه مجال الأدوار التعاونية بلغت قيمة الإحصائي (0.198) وفي مجال الأدوار التنافسية بلغت قيمة الإحصائي (0.201) أما في مجال محتوى الالتزام بلغت قيمة الإحصائي (0.200) وفي مجال سياق الالتزام بلغت قيمة الإحصائي (0.189)، ويعطى مقياس الالتواء فكرة عن تمركز قيم المتغير، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة اكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فان توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء وتكون قيمة الالتواء موجبة. أما إذا كان العكس فان هذا الالتواء يكون سالبا أو ملتو نحو اليسار وتكون قيمة الالتواء سالبة. أما إذا كانت قيمة معامل الالتواء صفرا فان التوزيع يكون طبيعيا. وتبين المجالات أن معامل الالتواء كانت قريبة من الصفر. ويمثل تكرارات القيم على طرفي هذا المتغير وهو يمثل أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي. فإذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة، ويسمى التوزيع كبير التفلطح، إما إذا كانت قيمة التفلطح صغيرة فان للتوزيع قمة عالية ويسمى التوزيع مدببا أو قليل التفلطح (الهيتي،2006).

اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة

تم إجراء اختبار العلاقات الخطية لمجالات الذخيرة السلوكية (collinearity) كما هو مبين في الجدول (4-8)

الجدول(4-8)

اختبار العلاقة الخطية لمجالات الذخيرة السلوكية

مجالات الذخيرة السلوكية	العلاقة الخطية Collinearity Statistics		
	الحد المسموح به Tolerance	قيمة VIF	Skewness
الأدوار التعاونية	.272	3.678	-1.514
الأدوار التنافسية	.272	3.678	-1.656

يتبين من الجدول (4-8) أنه في مجال الأدوار التعاونية بلغت قيمة (VIF) (3.678) وفي مجال الأدوار التنافسية بلغت قيمة (VIF) (3.678).

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من(0.05) وهذا ما ظهر في الجدول السابق.

وبعد التأكد من صلاحية نموذج الانحدار للإجابة عن هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للتحقق من اثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).كما مبين في جدول (4-9).

جدول(4-9)

اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس اثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R^2) معامل التحديد	(R^2) المعدلة	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	B معامل الانحدار		قيمة T	Sig* مستوى الدلالة
الالتزام الاستراتيجي	.906[a]	.821	.819	530.725	بين المجاميع	2	0.000	الأدوار التعاونية	.321	6.866	.000
					البواقي	232		الأدوار التنافسية	.530	10.747	.000
					المجموع	234					

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4-9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الالتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، إذ بلغ مستوى الدلالة في مستوى المجالات الكلي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإنها ذات دلالة إحصائية وبلغ معامل الارتباط المتعدد

R (0.906). أما معامل التحديد (R^2) ففسر ما نسبته (0.821) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (82.1%) من التغيرات في الالتزام الاستراتيجي ناتجة عن التغير في الذخيرة السلوكية. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والبالغة (530.725) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " **يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)**."

ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى تم استخدام اختبار نموذج المعادلة المهيكلة (Structural Equation Model) لتوضيح أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند($\alpha \leq 0.05$) كما هو مبين في الجدول رقم (4-10):

الجدول (4-10): اختبار نموذج المعادلة المهيكلة(Structural Equation Model) لقياس أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان

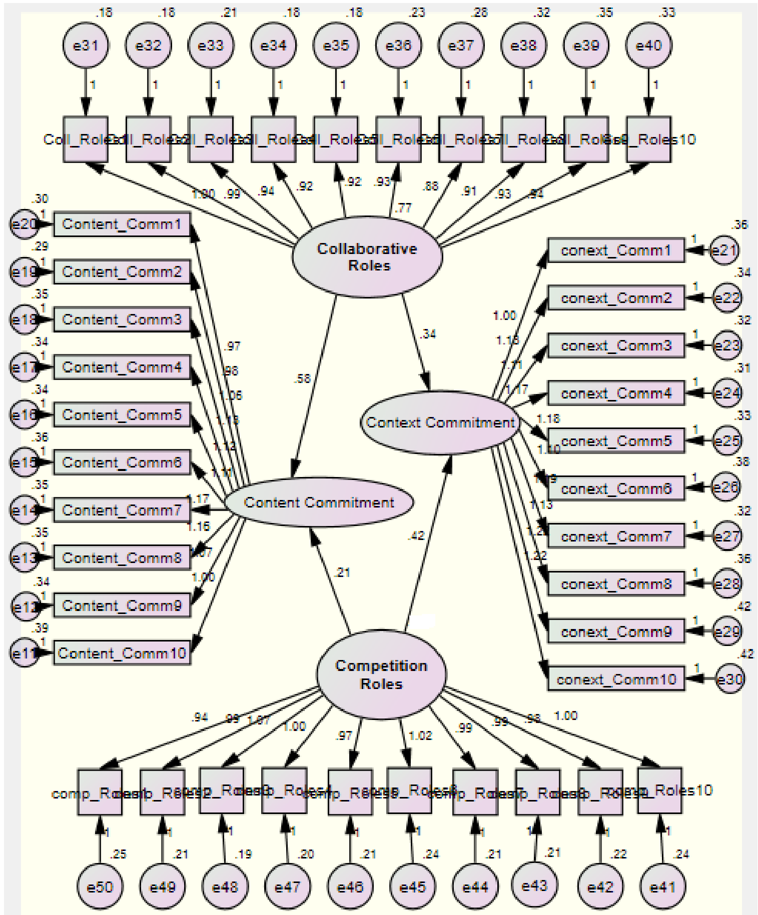
معاملات نموذج المعادلة المهيكلة (Structural Equation Model)						
Chi^2	**GFI**	**CFI**	**RMSEA**	**NFI**	**R^2**	**t-Value**
338.696	**0.692**	**0.666**	**0.084**	**0.667**	**0.819**	**9.737**

المتغير المستقل	**المتغير التابع**							
	محتوى الالتزام				سياق الالتزام			
	0.874		R^2		**0.871**		R^2	
	قيمةالتأثير المباشر	β*	**T-Value**	Sig.T	قيمةالتأثير المباشر	β*	**T-Value**	Sig.T
الأدوار التعاونية	**0.580**	**0.476**	**7.785**	**0.000**	**0.210**	**0.230**	**3.711**	**0.000**
الأدوار التنافسية	**0.340**	**0.432**	**7.075**	**0.000**	**0.420**	**0.667**	**10.768**	**0.000**

يوضح الجدول (4-10) نتائج اختبار نموذج المعادلة المهيكلة (Structural Equation Model) بالإضافة إلى استخدام اسلوب الانحدار لإيجاد قيم المعاملات المتعلقة باسلوب الانحدار والأثر المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، لتوضيح أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي

في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى الدلالة (0.05) حيث يظهر من النموذج أن الذخيرة السلوكية تفسر ما نسبته (81.9%) من الاختلافات الحاصلة في الالتزام الاستراتيجي وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة كما بلغت قيمة (ت) (9.737) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما يظهر ذلك من خلال قيم مستوى الدلالة التي بلغت في النموذج (0.000) وهي قريبة من الملاءمة التامة، بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ (The Root Mean Square Error of Approximation) (RMSEA=0.084).إذ إن قيمة مؤشر ملاءمة جودة التوفيق او حسن المطابقة للنموذج (Goodness of fit index) (GFI=.692)، أما مؤشر ملاءمة أو مطابقة الجودة المعياري : Bentler-Bonett normed fit index (NFI =.667) فهو أيضاً يقترب إلى الواحد، وكذلك مؤشر المواءمة المطابقة المقارن The comparative fit index (CFI=.666) الذي يقترب ايضا من الواحد الصحيح، وكما تظهر معاملات الارتباط الداخلية بين متغيرات الدراسة اذا بلغت معاملات الارتباط للمتغير المستقل (الأدوار التعاونية) بقيمة مستوى دلالة بلغ (0.000) وقيمة (t) بلغت (7.785) (3.711) على التوالي بينما بلغت قيمة (t) لمتغير الأدوار التنافسية (7.075) (10.768) على التوالي. وكما يبين الشكل (2-4).

الشكل (2-4)اختبار نموذج المعادلة المهيكلة(Structural Equation Model) لقياس أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك عمان



يبين الشكل (4-2) التأثيرات المباشرة حيث بلغ التأثير المباشر في مسار (الأدوار التعاونية ← محتوى الالتزام) (0.580)، كما بلغت في مسار (الأدوار التعاونية ← سياق الالتزام) (0.340)، وبلغت في مسار (الأدوار التنافسية ← محتوى الالتزام) (0.210) وأخيرا بلغت في مسار (الأدوار التنافسية ← سياق الالتزام) (0.420)، وهي قيمة معنوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (α≤0.05). وعليه:

- ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " **يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند (α≤0.05)".**

- ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " **يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)**."

- ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " **يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)**."

- ترفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " **يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)**."

H_{O2} الفرضية الرئيسية الثانية: لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع ، متوسط ، منخفض) من أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى الفاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)، كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (4-11)

تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى فاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	**Beta**	مستوى الدلالة	**T**	**Beta**	مستوى الدلالة
مرتفع	الالتزام الاستراتيجي	الذخيرة السلوكية	32.216	0.904	0.000			
		الذخيرة السلوكية *هيكل الحاكمية				8.639	0.483	0.00
		قيمة (R)	0.904			0.928		
		قيمة (R^2)	0.817			0.862		
		قيمة التغير في (R^2)	0.073					
		F	1073.862			722.808		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
متوسط	الالتزام الاستراتيجي	الذخيرة السلوكية	5.432	.621	0.000			
		الذخيرة السلوكية *هيكل الحاكمية				18.548	.931	0.00
		قيمة (R)	0.956			0.931		
		قيمة (R^2)	0.915			0.867		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.048					
		F	279.294			344.031		

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
منخفض	الالتزام الاستراتيجي	الذخيرة السلوكية	3.118	0.453	0.000			
		الذخيرة السلوكية *هيكل الحاكمية				10.627	0.453	0.00
		قيمة (R)	0.909			0.880		
		قيمة (R^2)	0.827			0.774		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.053					
		F	76.253			112.929		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		

أولا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الذخيرة السلوكية بعناصرها (الأدوار التعاونية، الأدوار التنافسية) لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي بعناصرها (محتوى الالتزام، سياق الالتزام) في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي للذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (1073.862) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير

ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (32.216) (0.904) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.904) ويظهر من النموذج أن الذخيرة السلوكية تفسر ما نسبته (90.4%) من الاختلافات الحاصلة في الالتزام الاستراتيجي وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.928) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث ازدادت بنسبة (7.3%) وهذه النسبة دالة احصائياً حيث بلغت قيمة (F) (722.808) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (8.639) (0.483) على التوالي وهذا يؤكد الأثر المعنوي فاعلية هيكل الحاكمية في تحسين العلاقة بين الذخيرة السلوكية والالتزام الاستراتيجي حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في الالتزام الاستراتيجي بنسبة (7.3%) لترتفع من (81.7%) الى (86.2%).

ثانيا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المتوسط

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الذخيرة السلوكية بعناصرها (الأدوار التعاونية، الأدوار التنافسية) لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي بعناصرها (محتوى الالتزام، سياق الالتزام) في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي للذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (279.294) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (5.4322) (0.621) على التوالي وهي قيم

معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.956) ويظهر من النموذج أن الذخيرة السلوكية تفسر ما نسبته (91.5%) من الاختلافات الحاصلة في الالتزام الاستراتيجي وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المتوسط**) لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.867) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (4.8%) كما بلغت قيمة (F) (344.031) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (18.548) (0.931) على التوالي وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المتوسطة** لم تساهم في تحسين أثر الذخيرة السلوكية والالتزام الاستراتيجي حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في الالتزام الاستراتيجي بنسبة (4.8%) **لتتناقص** من (91.5%) الى (86.7%).

ثالثا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المنخفض

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الذخيرة السلوكية بعناصرها (الأدوار التعاونية، الأدوار التنافسية) لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي بعناصرها (محتوى الالتزام، سياق الالتزام) في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي للذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (76.253) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (3.118) (0.453) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.909) ويظهر من النموذج

أن الذخيرة السلوكية تفسر ما نسبته (82.7%) من الاختلافات الحاصلة في الالتزام الاستراتيجي وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المنخفض**) لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.880) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسيرR^2 حيث **تناقصت** بنسبة (5.3%) كما بلغت قيمة (F) (112.929) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (10.627) (0.453) على التوالي وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المنخفضة** لم تساهم في تحسين العلاقة بين الذخيرة السلوكية والالتزام الاستراتيجي حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في الالتزام الاستراتيجي بنسبة (5.3%) **لتتناقص** من (82.7%) الى (77.4%).

وهذا يؤدي إلى قبول جزئي للفرضية الرئيسية الثانية فيما يخص مستوى الفاعلية المتوسط والمنخفض؛ ورفض جزئي فيما يخص مستوى الفاعلية المرتفع، وبالتالي ستقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع من أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$)."

تحليل الفرضيات الفرعية

$H_{02\text{-}1}$: لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع، متوسط، منخفض) من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى الفاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند (α≤0.05)، كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (4-12)

تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى فاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	**Beta**	مستوى الدلالة	**T**	**Beta**	مستوى الدلالة
مرتفع	محتوى الالتزام	الدور التعاوني	24.095	0.845	0.000			
		الدور التعاوني *هيكل الحاكمية				10.789	0.603	0.00
		قيمة (R)	0.845			0.900		
		قيمة (R^2)	0.714			0.809		
		قيمة التغير في (R^2)	0.095					
		F	580.587			492.262		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
متوسط	محتوى الالتزام	الدور التعاوني	4.261	0.547	0.000			
		الدور التعاوني *هيكل الحاكمية				14.374	0.892	0.000
		قيمة (R)	0.921			0.892		
		قيمة (R^2)	0.849			0.796		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.049					
		F	145.830			206.623		

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
منخفض	محتوى الالتزام	الدور التعاوني	4.647	0.632	0.000			
		الدور التعاوني *هيكل الحاكمية				8.082	0.815	0.00
		قيمة (R)	0.894			0.815		
		قيمة (R^2)	0.800			0.664		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.136					
		F	63.843			65.321		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		

أولا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (580.587) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (24.095) (0.845) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.845) ويظهر من النموذج

أن الدور التعاوني تفسر ما نسبته (84.5%) من الاختلافات الحاصلة في محتوى الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.900) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسيرR2 حيث ازدادت بنسبة (9.5%) وهذه النسبة دالة احصائياً حيث بلغت قيمة (F) (492.262) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (10.789) (0.603) على التوالي وهذا يؤكد الأثر المعنوي فاعلية هيكل الحاكمية في تحسين العلاقة بين الدور التعاوني ومحتوى الإلتزام حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في محتوى الإلتزام بنسبة (9.5%) لترتفع من (71.4%) الى (80.9%).

ثانيا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المتوسط

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (145.830) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (4.261) (0.547) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.921) ويظهر من النموذج أن الدور التعاوني تفسر ما نسبته (84.9%) من الاختلافات الحاصلة في محتوى الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المتوسط)** لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.892) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (4.9%) كما بلغت قيمة (F) (206.623) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (892.374) (0.931) على التوالي وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المتوسطة لم تساهم في تحسين العلاقة بين الدور التعاوني محتوى الالتزام** حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في محتوى الالتزام بنسبة (4.9%) **لتتناقص** من (84.9%) الى (79.6%).

ثالثا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المنخفض

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (63.843) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (4.647) (0.845) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.894) ويظهر من النموذج أن الدور التعاوني تفسر ما نسبته (80.0%) من الاختلافات الحاصلة في محتوى الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المنخفض)** لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.815) وكذلك الحال

بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (13.6%) كما بلغت قيمة (F) (65.321) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (8.082) (0.815) على التوالي وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المنخفضة لم تساهم في تحسين العلاقة بين الدور التعاوني محتوى الالتزام** حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في محتوى الالتزام بنسبة (4.8%) **لتتناقص** من (80.0%) الى (66.4%).

وهذا يؤدي إلى قبول **جزئي للفرضية الفرعية الاولى فيما يخص مستوى الفاعلية المتوسط والمنخفض؛ ورفض جزئي فيما يخص مستوى الفاعلية المرتفع، وبالتالي ستقبل الفرضية البديلة التي تنص على:**

" يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$)."

$H_{02\text{-}2}$: لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع، متوسط، منخفض) من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى الفاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)، كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (4-13)

تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى فاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	**Beta**	مستوى الدلالة	**T**	**Beta**	مستوى الدلالة
مرتفع	سياق الالتزام	الدور التعاوني	20.245	0.798	0.000			
		الدور التعاوني *هيكل الحاكمية				10.028	0.645	0.00
		قيمة (R)	0.798			0.864		
		قيمة (R^2)	0.638			0.747		
		قيمة التغير في (R^2)	0.109					
		F	409.845			342.755		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
متوسط	سياق الالتزام	الدور التعاوني	5.676	.705	0.000			
		الدور التعاوني *هيكل الحاكمية				13.328	.878	0.00
		قيمة (R)	0.926			0.878		
		قيمة (R^2)	0.858			0.770		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.088					
		F	157.233			177.642		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
	سياق الالتزام	الدور التعاوني	3.607	0.654	0.000			

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	**Beta**	مستوى الدلالة	**T**	**Beta**	مستوى الدلالة
منخفض		الدور التعاوني *هيكل الحاكمية				5.731	0.706	0.00
		قيمة (R)	0.802			0.706		
		قيمة (R^2)	0.644			0.499		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.145					
		F	28.903			32.844		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		

أولا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (409.845) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (20.245) (0.798) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.798) ويظهر من النموذج أن الدور التعاوني تفسر ما نسبته (79.8%) من الاختلافات الحاصلة في سياق الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.864) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث

ازدادت بنسبة (10.9%) وهذه النسبة دالة احصائياً حيث بلغت قيمة (F) (342.755) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (10.028) (0.645) على التوالي وهذا يؤكد الأثر المعنوي فاعلية هيكل الحاكمية في تحسين العلاقة بين الدور التعاوني وسياق الإلتزام حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في سياق الإلتزام بنسبة (10.9%) لترتفع من (63.8%) الى (74.7%).

ثانيا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المتوسط

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (157.233) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (5.676) (0.705) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.926) ويظهر من النموذج أن الدور التعاوني تفسر ما نسبته (85.8%) من الاختلافات الحاصلة في سياق الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المتوسط**) لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.878) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (8.8%) كما بلغت قيمة (F) (177.642) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (13.328) (0.878) على التوالي وهذا يؤكد

على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المتوسطة لم تساهم في تحسين العلاقة بين الدور التعاوني سياق الالتزام** حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في سياق الالتزام بنسبة (8.8%) **لتتناقص** من (85.8%) الى (77.0%).

ثالثا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المنخفض

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (28.903) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (3.607) (0.654) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.802) ويظهر من النموذج أن الدور التعاوني تفسر ما نسبته (64.4%) من الاختلافات الحاصلة في سياق الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المنخفض)** لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.706) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (14.5%) كما بلغت قيمة (F) (32.844) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (5.731) (0.706) على التوالي

وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المنخفضة لم تساهم في تحسين العلاقة بين الدور التعاوني سياق الالتزام** حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في سياق الالتزام بنسبة (14.5%) **لتتناقص** من (64.4%) الى (49.9%).

وهذا يؤدي إلى قبول **جزئي للفرضية الفرعية الثانية فيما يخص مستوى الفاعلية المتوسط والمنخفض؛ ورفض جزئي فيما يخص مستوى الفاعلية المرتفع، وبالتالي ستقبل الفرضية البديلة التي تنص على:**

" يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$)."

H_{02-3}: لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع ، متوسط ، منخفض) من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى الفاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)، كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (4-14)

تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى فاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
مرتفع	محتوى الالتزام	الدور التنافسي	23.478	0.838	0.000			
		الدور التنافسي *هيكل الحاكمية				10.637	0.637	0.00
		قيمة (R)	0.838			0.895		
		قيمة (R^2)	0.703			0.800		
		قيمة التغير في (R^2)	0.097					
		F	551.238			464.834		

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
متوسط	محتوى الالتزام	الدور التنافسي	6.127	.850	0.000			
		الدور التنافسي *هيكل الحاكمية				10.933	.832	0.00
		قيمة (R)	0.906			0.832		
		قيمة (R^2)	0.822			0.693		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.129					
		F	119.753			119.541		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
منخفض	محتوى الالتزام	الدور التنافسي	3.704	0.551	0.000			
		الدور التنافسي *هيكل الحاكمية				9.356	0.852	0.00
		قيمة (R)	0.899			0.852		
		قيمة (R^2)	0.808			0.726		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.082					
		F	67.498			87.541		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		

أولا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (551.238) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (23.478) (0.838) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.838) ويظهر من النموذج أن الدور التنافسي تفسر ما نسبته (83.8%) من الاختلافات الحاصلة في محتوى الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.895) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث ازدادت بنسبة (9.7%) وهذه النسبة دالة احصائياً حيث بلغت قيمة (F) (464.834) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (10.637) (0.637) على التوالي وهذا يؤكد الأثر المعنوي فاعلية هيكل الحاكمية في تحسين العلاقة بين الدور التنافسي ومحتوى الإلتزام حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في محتوى الإلتزام بنسبة (9.5%) لترتفع من (70.3%) الى (80.0%).

ثانيا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المتوسط

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التنافسي لقادة

الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (119.753) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (6.127) (0.850) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.906) ويظهر من النموذج أن الدور التنافسي تفسر ما نسبته (82.2%) من الاختلافات الحاصلة في محتوى الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المتوسط)** لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.832) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (12.9%) كما بلغت قيمة (F) (119.541) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (10.933) (0.832) على التوالي وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المتوسطة لم تساهم في تحسين العلاقة بين الدور التنافسي محتوى الالتزام** حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في محتوى الالتزام بنسبة (12.9%) **لتتناقص** من (82.2%) الى (69.3%).

ثالثا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المنخفض

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (67.498) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير

ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (3.704) (0.551) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.899) ويظهر من النموذج أن الدور التنافسي تفسر ما نسبته (80.8%) من الاختلافات الحاصلة في محتوى الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المنخفض)** لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.852) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (8.2%) كما بلغت قيمة (F) (87.541) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (9.356) (0.852) على التوالي وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المنخفضة لم تساهم في تحسين العلاقة بين الدور التنافسي محتوى الالتزام** حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في محتوى الالتزام بنسبة (8.2%) **لتتناقص** من (80.5%) الى (72.6%).

وهذا يؤدي إلى قبول **جزئي للفرضية الفرعية الثالثة فيما يخص مستوى الفاعلية المتوسط والمنخفض؛ ورفض جزئي فيما يخص مستوى الفاعلية المرتفع ، وبالتالي ستقبل الفرضية البديلة التي تنص على:**

" يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$)."

H_{02-4}: لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية (مرتفع، متوسط، منخفض) من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

للإجابة عن هذه الفرضية استخدام تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى الفاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)، كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (4-15)

تحليل الإنحدار الهرمي (Hierarchal Regression) للتحقق إذا كان مستوى فاعلية هيكل الحاكمية يغير من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	**Beta**	مستوى الدلالة	**T**	**Beta**	مستوى الدلالة
مرتفع	سياق الالتزام	الدور التنافسي	26.021	0.863	0.000			
		الدور التنافسي *هيكل الحاكمية				6.976	0.430	0.00
		قيمة (R)	0.863			0.888		
		قيمة (R^2)	0.744			0.788		
		قيمة التغير في (R^2)	0.044					
		F	677.103			432.139		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
	سياق الالتزام	الدور التنافسي	5.838	.727	0.000			

مستوى فاعلية هيكل الحاكمية	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	نموذج 1			نموذج 2		
			T	Beta	مستوى الدلالة	T	Beta	مستوى الدلالة
متوسط		الدور التنافسي *هيكل الحاكمية				13.026	.873	0.00
		قيمة (R)	0.925			0.873		
		قيمة (R^2)	0.856			0.762		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.094					
		F	154.844			169.680		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		
منخفض	سياق الالتزام	الدور التنافسي	4.756	0.749	0.000			
		الدور التنافسي *هيكل الحاكمية				10.775	0.882	0.00
		قيمة (R)	0.886			0.882		
		قيمة (R^2)	0.785			0.779		
		قيمة التغير في (R^2)	-0.006					
		F	58.509			116.110		
		مستوى الدلالة (F sig)	0.000			0.000		

أولا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (677.103) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (26.021) (0.863) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.863) ويظهر من النموذج أن الدور التنافسي تفسر ما نسبته (74.7%) من الاختلافات الحاصلة في سياق الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية) لنموذج الانحدار، حيث ازدادت قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.888) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث ازدادت بنسبة (4.4%) وهذه النسبة دالة احصائياً حيث بلغت قيمة (F) (432.139) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (10.028) (0.645) على التوالي وهذا يؤكد الأثر المعنوي فاعلية هيكل الحاكمية في تحسين العلاقة بين الدور التنافسي وسياق الإلتزام حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في سياق الإلتزام بنسبة (4.4%) لترتفع من (74.4%) الى (78.8%).

ثانيا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المتوسط

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي للدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (154.844) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (5.838) (0.727) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.925) ويظهر من النموذج أن الدور التنافسي تفسر ما نسبته (85.6%) من الاختلافات الحاصلة في سياق الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المتوسط)** لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.873) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (9.4%) كما بلغت قيمة (F) (169.680) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (13.026) (0.873) على التوالي وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المتوسطة لم تساهم في تحسين العلاقة بين الدور التنافسي وسياق الالتزام** حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في سياق الالتزام بنسبة (9.4%) **لتتناقص** من (85.6%) الى (76.2%).

ثالثا: مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المنخفض

تشير البيانات الواردة في النموذج الأول أنه تم دراسة أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان وتظهر النتائج وجود أثر معنوي ل الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان، وذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (58.509) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويشير هذا النموذج الى أن هذا التأثير ايجابي (طردي) ويدعم هذه النتيجة قيم كل من (B،T) والبالغة (4.756) (0.749) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة $\leq$ (α 0.05). كما بلغت قيمة معامل الارتباط R (0.886) ويظهر من النموذج أن الدور التنافسي تفسر ما نسبته (78.5%) من الاختلافات الحاصلة في سياق الإلتزام وذلك وفقاً لقيم معامل التفسير R^2 وهي قيمة جيدة.

وأما بيانات النموذج الثاني فقد تم ادخال المتغير المعدل (فاعلية هيكل الحاكمية ذوي **المستوى المنخفض**) لنموذج الانحدار، حيث **تناقصت** قيمة معامل الارتباط R لتصبح (0.882) وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التفسير R^2 حيث **تناقصت** بنسبة (0.6%) كما بلغت قيمة (F) (116.110) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيم كل من (B،T) (10.775) (0.882) على التوالي وهذا يؤكد على أن فاعلية هيكل الحاكمية **المنخفضة لم تساهم في تحسين العلاقة بين الدور التنافسي سياق الالتزام** حيث **انخفضت** نسبة تفسير التباين الحاصل في سياق الالتزام بنسبة (0.6%) **لتتناقص** من (78.5%) الى (77.9%).

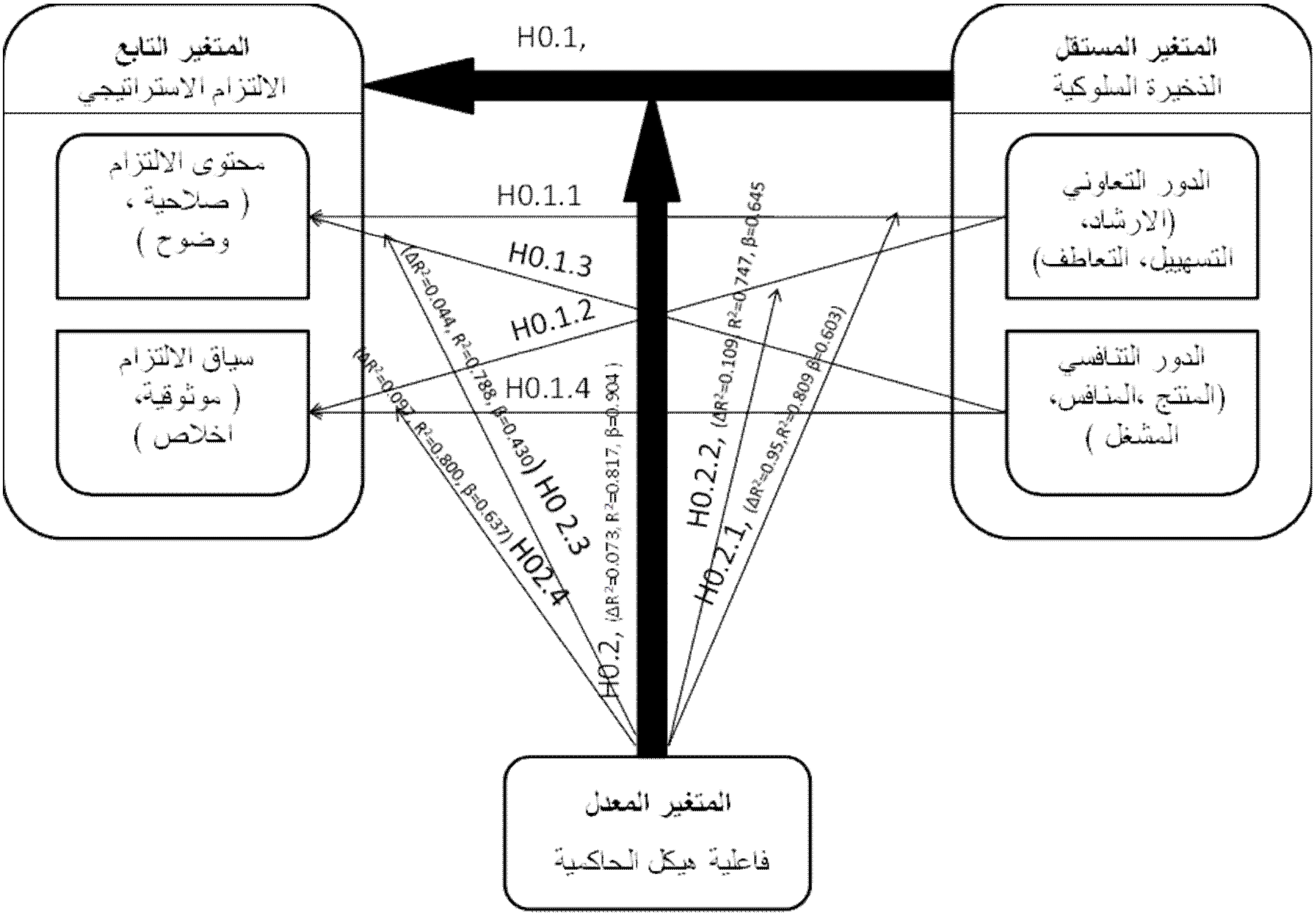
وهذا يؤدي إلى قبول **جزئي للفرضية الفرعية الرابعة فيما يخص مستوى الفاعلية المتوسط والمنخفض؛ ورفض جزئي فيما يخص مستوى الفاعلية المرتفع، وبالتالي ستقبل الفرضية البديلة التي تنص على:**

"يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$)."

الجدول (4-16)

ملخص الفرضيات

رقم الفرضية	نص الفرضية	النتيجة
H_{01} الفرضية الرئيسية الأولى	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).	**رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة**
الفرضية الفرعية الأولى H_{01-1}	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).	**رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة**
الفرضية الفرعية الثانية H_{01-2}	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).	**رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة**
الفرضية الفرعية الثالثة H_{01-3}	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).	**رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة**
الفرضية الفرعية الرابعة H_{01-4}	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).	**رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة**
H_{01} الفرضية الرئيسية الثانية	لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	**قبول جزئي للفرضية الصفرية.**
الفرضية الفرعية الأولى H_{02-1}	لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	**قبول الفرضية الصفرية. قبول جزئي للبديلة**
الفرضية الفرعية الثانية H_{02-2}	لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	**قبول الفرضية الصفرية. قبول جزئي للبديلة**
الفرضية الفرعية الثالثة H_{02-3}	لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	**قبول الفرضية الصفرية. قبول جزئي للبديلة**
الفرضية الفرعية الرابعة H_{02-4}	لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	**قبول الفرضية الصفرية. قبول جزئي للبديلة**



الشكل(4-3)

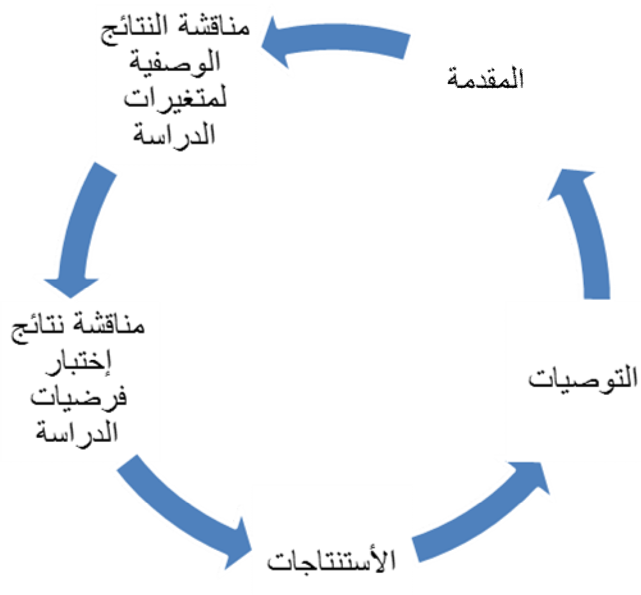
أنموذج الدراسة المختبر المعدل

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تهدف بيانات ومعلومات هذا الفصل إلى:

مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والإستنتاجات، والتوصيات.



الشكل (5-1) مخطط سير بيانات ومعلومات الفصل الخامس

1-5 مقدمة

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، فإن هذا الفصل في الدراسة يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصلت إليها الباحثة، كإجابة عن الأسئلة التي طرحهتا في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات.

2-5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدرسة

فيما يلي مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وكالآتي: -

المحور الأول: الذخيرة السلوكية

المجال الأول: الأدوار التعاونية

بينت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأدوار التعاونية من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة، وهذا يدل على اهتمام الإدارة في شركات الصناعات البلاستيكية على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط المرسومة من خلال وضع إرشادات واضحة وتقديم النصح والمشورة أولاً بأول، كما يدل على حرص الإدارة على تطوير قدرات الموظفين، بهدف تحسين أدائهم بالشكل الذي يخدم ويلبي رغبات أصحاب المصالح من خلال استثمار الخبرات والمهارات التي تشكلت مع السنوات والتدريب.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Cenac, 2014) والتي أظهرت أن الذخيرة السلوكية تعزز قدرة القياديين على التكيف مع المتغيرات البيئية.

المجال الثاني: الأدوار التنافسية

بينت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأدوار التنافسية من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفع، وهذا يدل على حرص الإدارة في شركات الصناعات البلاستيكية على متابعة تنفيذ الأداء، لتجنب الوقوع في الخطأ من خلال تبني أساليب عمل جديدة لتنمية، وتحسين وضع الشركة التنافسي من خلال تحديد مجموعة العوامل المرتبطة بالمنافسين والمركز السوقي والأداء المالي للشركة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Speckhart, 2013) والتي بينت أن الذخيرة السلوكية تعزز المهارات التي من شأنها أن تدعم استمرارية العمل التنظيمي.

المحور الثاني: الالتزام الاستراتيجي

المجال الأول: محتوى الالتزام

بينت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات مجال محتوى الإلتزام، من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة، وهذا يدل على أن الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية تحرص على تحديد ووضع الأهداف المشتركة، من خلال مشاركة جميع الأطراف العاملة فيها في وضع وصنع الخطط الاستراتيجية، كما أنها تلتزم بتنفيذ الأفكار التي تتوصل إليها بالإجتماعات لتحقيق أفضل مستويات الأداء.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Barton & Ambrosini, 2013) والتي أظهرت أن الالتزام الاستراتيجي يساعد في تعزيز فرص النجاح الإداري وتحقيق الأهداف العامة للشركة، وتعزيز الأداء التنظيمي.

كما اتفقت مع نتائج دراسة (Kauko, 2005) والتي أظهرت أن الإلتزام الإستراتيجي يساهم في التخفيف من المشكلات التي تواجه أداء العمل التنظيمي.

المجال الثاني: سياق الالتزام

بينت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات مجال **سياق الالتزام**،من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة، وهذا يدل على حرص الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية على توفير الدعم اللازم للموظفين من تنمية قدرات وتدريب، وتوفير المكافآت والتعويضات، وتلبية جميع إحتياجاتهم لمواجهة ضغوط العمل، كما يدل على سعي الشركة إلى الإلتزام بالقيم التنظيمية لكسب ثقة جميع أصحاب المصالح بشكل دائم، كما يدل على أن نجاح الشركات يتطلب المرونة والتكيف مع الظروف المحيطة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Berkowitz,& Wren, 2014) والتي أظهرت أن الالتزام الإستراتيجي القيادي يحقق التميز للشركات ويجعلها أكثر تطوراً وإنفتاحاً .

المحور الثالث: فاعلية هيكل الحاكمية

بينت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لفقرات محور **فاعلية هيكل الحاكمية**، من وجهة نظر وحدة التحليل كانت مرتفعة، وهذا يدل على حرص الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية بالإلتزام بمعايير عالية للسلوك المهني من خلال عمليات الإشراف والمتابعة، والذي من شأنه يعمل على إيجاد حالة من التوازن بين الإدارة والمستثمرين، وأصحاب المصالح كافة، ويساعد في إدارة المخاطر التي من الممكن أن تواجهها الشركة. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحمود (2011) والتي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحاكمية المؤسسية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة بأبعادها (الانجاز، جودة العمل، كمية العمل).

3-5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

- بينت نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى(H_{01}) وجود أثر ذو دلالة احصائية لدور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني حرص الشركات الصناعية للبلاستيك على تطبيق إستراتيجيات الذخيرة السلوكية والتي من شأنها أن تساعد الإداريين على تحديد الفجوة بين توقعات العمل التنظيمي والأداء الواقعي، فهي تعتبر المغذي الرئيسي للمعرفة، والتي تساعد العاملين على اكتشاف الأخطاء واستغلال الموارد المتاحة.

- بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الاولى(H_{01-1}) **للدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$)."**

وهذا يعني حرص الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية على تحفيز الموظفين إلى إحداث التغييرات المطلوبة في سلوكياتهم، من خلال خلق بيئة عمل صحيحة قائمة على تبادل الخبرات والمعلومات، والعمل بروح الفريق لإنجاز أعلى مستويات من المهام.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Tarody, 2016) والتي أظهرت أن الذخيرة السلوكية لها تأثيرات ايجابية في تعزيز قدرة الإداريين.

-بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية(H_{01-1}) **للدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يعني حرص الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية على مناقشة الموظفين بالخطط الموضوعة، لإقناع أصحاب المصالح بمبررات اختيار الإستراتيجية التي ستعتمد عليها في أعمالها.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية (H_{01-2}) **وجود أثر ذو دلالة احصائية للدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يعني حرص الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية على الإلتزام بتطبيق مبدأ الشفافية مع أصحاب المصالح دون تمييز، كما يدل على حرصها على تمكين الموظفين من طرح تساؤلاتهم بحرية.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H_{01-3}) **وجود أثر ذو دلالة احصائية للدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يعني حرص الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية على توفير جميع المستلزمات المطلوبة لتحقيق أفضل مستويات الأداء.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة فيروز (2013) والتي أظهرت أن لمتغيرات القيادة الاستراتيجية حضورا مهما وواضحا في علاقتها بمؤشرات التفوق التنافسي.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (H_{01-4}) **وجود أثر ذو دلالة احصائية للدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يعني حرص الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية في تنفيذها لاستراتيجيات العمل على التعامل بمصداقية مع جميع أصحاب المصالح، والإهتمام بإقتراحات كافة الأطراف المعنية بالعمل.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Berkowitz,&Wren, 2014)، والتي أظهرت أن الالتزام الاستراتيجي القيادي يساهم في تحقيق التميز للشركات.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

بينت نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية (**H_{02}**) للدراسة لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في شركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يعني أن مستوى فاعلية الحاكمية في شركات الصناعات البلاستيكية تساعد على توضيح أهدافها وتعزيز أدائها الداخلي والخارجي من خلال الإهتمام بسلوك الموظفين والعاملين داخلها وتطوير قدراتهم ومهارات الوظيفية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة **(Bashiti &Rabadi, 2009)** والتي أظهرت أن الحاكمية غير مطبقة بشكل تام، وهو ما يتطلع إليه المستثمرون لاتخاذ قرارات رشيدة بشأن استثماراتهم.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الاولى (**H_{02-1}**) **للدراسة لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$)."**

وهذا يعني أن مستوى فاعلية الحاكمية في شركات الصناعات البلاستيكية يحفز الإدارة العليا على تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية دون تمييز من خلال توزيع المسؤوليات بين كافة أفراد الشركة لضمان سير العمل وتحقيق النتائج المطلوبة.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المومني (2010) والتي أظهرت أن مجالس الإدارة تلتزم بدرجة متوسطة لكل من ضوابط تشكيل لجان التدقيق وآليات عملها.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية**(H_{02-2}) للدراسة لا يغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التعاوني لقادة الأعمال في سياق الإلتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$)."**

وهذا يعني أن مستوى فاعلية هيكل الحاكمية يساعد الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية على تحديد السياقات المناسبة لإتخاذ القرار الحاسم بدقة، والذي يساعدها في السيطرة على سير العمل وتنظيم الأداء في الشركة.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H_{02-3}**) للدراسة لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يعني أن مستوى فاعلية هيكل الحاكمية يساعد الإدارة العليا في شركات الصناعات البلاستيكية على استحداث أفكار ومشاريع جديدة، تفتح المجال أمامهم للقيام بدور تنافسي لتحقيق الأداء المتميز من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجية ومعالجته بطرق فعالة وبكفاءة عالية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Srinivasan & Moorman, 2013) والتي أظهرت أن الإلتزام الاستراتيجي يساهم في اتباع أسلوب إداري فعال ووضع استراتيجيات لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

بينت نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (H_{02-4}**) للدراسة لايغير مستوى فاعلية هيكل الحاكمية من أثر الدور التنافسي لقادة الأعمال في سياق الالتزام في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان عند مستوى دلالة أحصائية ($\alpha \leq 0.05$).**

وهذا يعني أن مستوى فاعلية الحاكمية في شركات الصناعات البلاستيكية تساعد الإدارة العليا على إمتلاك الفهم اللازم لقواعد المنافسة والسوق، من خلال تحليل الظروف التي تتعرض لها في بيئة الأعمال من جميع الجوانب لتحقيق الأهداف المخطط لها وفهيكلية الحاكمية تساعد الإدارة في الشركات على منع التلاعب والتحريف والسيطرة على كافة الوحدات الإقتصادية من خلال قدرتها على تحسين الإطار القانوني والنظامي والوفاء بمتطلبات العصر المتغيرة.

(4-5) الاستنتاجات

1-اتضح أن دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان كان مرتفعا، وهذا يعود على الشركات المبحوثة إيجاباً وسبب ذلك أن السلوكيات التي يتميز بها الإداريين تجلعهم أكثر قدرة على تطوير أدائهم، والتي تلبي متطلبات العمل وتضمن إستمراريته وتقدمه.

2- تبين من النتائج أن الدور التعاوني لقادة الأعمال في الشركات الصناعية للبلاستيك في محتوى الإلتزام وفي سياق الإلتزام كان مرتفعا، وهذا يشير إلى أن الذخيرة السلوكية لدى القادة الإداريين ساهمت في تنمية التعاون بين أفراد التنظيم الواحد، وعزز مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار لإدارة المخاطر، ومواجهة المشكلات التي تعترضها بطرق فعالة، والذي من شأنه أن يحسن الأداء في الشركة ويضمن إستمراريتها على المدى البعيد.

3- تشير النتائج إلى أن الدور التنافسي لقادة الأعمال في شركات الصناعات البلاستيكية في محتوى الإلتزام، وفي سياق الإلتزام كان مرتفعا، وهذا يشير إلى أن تأثيرها كان إيجاباً في أعمال الشركات، فالذخيرة السلوكية لدى الإداريين ساهمت في تحسين تنافسيتها، من خلال استخدام الخبرات والمعلومات التي تكونت مع التدريب والمتابعة.

4-تشير النتائج أن مستويات فاعلية الحاكمية حصلت على ثلاث درجات؛ أولاً مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المرتفع. ثانياً مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المتوسط. ثالثاً مستوى فاعلية هيكل الحاكمية المنخفض مما أدى إلى قبول جزئي للفرضية الرئيسية الثانية، وهذا يشير إلى أن شركات الصناعات البلاستيكية لديها ضعف في ترجمة الرؤى الإستراتيجية وتنفيذها بشكل كامل على أرض الواقع والتي من شأنها أن تساعد على تنظيم علاقة الشركة مع باقي الشركات المنافسة في السوق، والحد من ممارسات القيادة السيئة وبالتالي وتعزيز ثقة المستثمرين بها، ورفع قدرتها التنافسية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة فيروز (2013) والتي أظهرت أن الشركة تعاني من ضف في قدرتها على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مؤشرات واقعية.

5-أظهرت النتائج وجود أثر لمستوى فاعلية هيكل الحاكمية في الدور التعاوني لقادة الأعمال في محتوى الالتزام وفي سياق الإلتزام، وهذا يدل على أن فاعلية هيكل الحاكمية ساهمت في نجاح الإداريين في تحقيق الكفاءة العالية والموثوقية في تطبيق الإستراتيجيات، والتي تتناسب واحتياجات ورغبات الموظفين.

6-أظهرت النتائج وجود أثر لمستوى فاعلية هيكل الحاكمية في الدور التنافسي لقادة الأعمال في محتوى الالتزام وفي سياق الإلتزام، وهذا يدل على فاعلية استراتيجيات الإلتزام الإستراتيجي الذي تطبقة الشركات، فوضوح الإستراتيجيات وصلاحيتها تمكن الإداريين من إعتمادها في كافة الأعمال الإدارية والذي ينعكس إيجاباً على الذخيرة السلوكية للموظفين في بيئة العمل، وبالتالي المساهمة في رفع المستوى التنظفيم وزيادة ربحيتها وتنافسيتها مع الشركات الأخرى.

(5-5) التوصيات والمقترحات

بناءً على نتائج الدراسة واستنتاجها؛ توصي الباحثة بما يأتي:

1-تفعيل الالتزام الاستراتيجي لما له من أثار ايجابية تساعد على تحقيق الاستمرارية من خلال الأداء التنظيمي الذي بدوره ينعكس على علاقات الشركة مع الموظفين والعملاء والمنافسين.

2- تبني مصانع البلاستيك الصناعية للمنظور الاستراتيجي في إدارتها والذي أثبت دوره في تدعيم كافة مؤشرات التفوق التنافسي للشركة في بيئتها التنافسية عن طريق الإطلاع على التجارب العالمية والإستفادة منها في هذا المجال.

3- توسيع ممارسات تطبيق القياديين للذخيرة السلوكية، والتي من شأنها تعزيز القدرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل التي تقوم على أحدث الوسائل والمعلومات والمعتمدة من خلال مواكبة التغييرات العصرية ومجاراتها على أرض الواقع في العمل.

4- دمج عناصر الالتزام الاستراتيجي للقياديين مع الأهداف التنظيمية، والتي تساعد في مواجهة كافة أشكال التحديات والعقبات التي تواجه الأداء عن طريق تبادل الخبرات والمهارات والمعلومات بين عناصر التنظيم الواحد في الشركة.

5- زيادة الالتزام بهيكل الحاكمية، من خلال توفير البيئة المناسبة لتطبيقها، والعمل على توفير دليل عملي للحاكمية في الشركات لتعزيز الشفافية والنزاهة والمسؤولية والالتزام الأخلاقي.

مقترحات الدراسات المستقبلية

1- الإستمرار بالبحث في خصائص الذخيرة السلوكية والإلتزام الاستراتيجي، وذلك يعود لندرة توفرها فلم يكتب بها كثيراً، من خلال إجراء مزيد من الدراسات حيث يوجد نقص واضح في تلك الدراسات من جهة، وللحاجة الماسة إليها من جهة أخرى.

2- اجراء دراسة لأثر التوجة الاستراتيجي في الالتزام الاستراتيجي.

3- اجراء دراسة لعلاقة الذخيرة السلوكية بالثقافة التنظيمية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

أبو سليم، خليل، (2014). قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية (أدلة ميدانية من البيئة الأردنية)، **مجلة جامعة جيزان**، 3(1): 166- 195.

أبو عجيلة، عماد محمد علي، وعلام حمدان، (2009). **أثر الحاكمية المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن)، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحاكمية العالمية، والمنعقد خلال الفترة 20-21 أكتوبر 2009**، في جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر،65.

بن درويش، عدنان بن حيدر، (2007). **حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة**، اتحاد المصارف العربية، دار الكتب العلمية.

جهلول، عمار، (2012). **النظام القانوني لحوكمة الشركات**، دار نيبوز للطباعة والنشر والتوزيع. العراق.

الحمود، نهاية (2011). **الحاكمية المؤسسية وأثرها على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية.

سلمان، ثائر داود، (2012). **التحليل العاملي: مفهومه، طرق تحليله، محكات تحديد عدد العوامل، ومثالاً توضيحيا بكيفية استخراجه بنظام SPSS**، جامعة بغداد، العراق.

الشواورة، فيصل، (2009). قواعد الحاكمية وتقييم دورها في محافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، 25(2).

صالح، أحمد، (2009). **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

صالح، أحمد علي، (2009)، دور الحاكمية في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في منظمات الاعمال، **فصل في كتاب إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات إعمال الألفية الثالثة**، من إعداد زكريا الدوري وأحمد علي صالح، عّمان، دار اليازوري للنشر.

صالح، أحمد، (2012). **إدارة الأعمال الدولية"مدخل منهجي متكامل**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

علي، عبدالوهاب، وشحاته، شحاته السيد، (2007). **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

فيروز، خضير، (2013). أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي: دراسة حالة في في معمل اسمنت الكوفة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، الكوافة، العراق، 3(12): 78.

مركز الدراسات الاقتصادية والصناعية (2015)، غرفة صناعة عمان.

مراد، صلاح أحمد، وسليمان، أمين علي، (2002). **اختبارات المقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات، أداتها وخصائصها**، القاهرة: دار الكتاب الحديث.

المومني، محمد، (2010). تقييم مدى التزام الشركات الأردنية المساهمة بضوابط تشكيل لجان التدقيق واليات عملها لتعزيز حوكمة الشركات – دراسة ميدانية -جامعة جدارا الأردن – **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** – المجلد 26 (1): 237- 272.

النعيمي، صلاح، (2012). **الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة**، المنظمة العبية للتنمية الإدارية، القاهرة.

هول، برنتس، (2011). **الاستراتيجية الحية: وضع العنصر البشري على رأس اهتمامات الشركات**، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان.

الهيتي، صلاح، (2006). **الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدامSPSS**، عمان: دار وائل للنشر.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

Al- Haddad, W (2009). Corporate Governance and Performance of Jordanian Industrial Companies listed at Amman Stock Exchange, **Unpublished doctoral dissertation**, The Arab Academy for Banking and Financial Sciences. Al_Sufy, F.; Almbaideen, H.; Al_abbadi, H. &Makhlouf, M. (2013).

Al-Abdallah, G., Abdallah, A. & Hamdan, K. (2014). The Impact of Supplier Relationship Management on Competitive Performance of Manufacturing Firms. International Journal of Business and Management; 9(2): 192-202.

Al-Haddad, W., Alzurqan, S. &Al_Sufy, F. (2011). The Effect of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Industrial Companies: An empirical study on Amman Stock Exchange**. International Journal of Humanities and** Social Science, 1(4): 55-69.

Alnaser,N. ,Shaban,O. & Al-Zubi,Z.(2014).The Effect of Effective Corporate Governance Structure in Improving Investors' Confidence in the Public Financial Information. I**nternational Journal of AcademicResearch in Business and Social Sciences**,4(1) :556-569.

Alvarado, S., Lenkov, K., Williams, B. & Fernald, R. (2015). Social Crowding during Development Causes Changes in GnRH1 DNA Methylation. **PLoS ONE,** 10(10).

Alzeban, A. &Sawan, N. (2013). The role of internal audit function in the public sector context in Saudi Arabia, **African Journal of Business Management**, 7(6): 443-454.

Amba, S. (2012).Corporate governance and firms’ financial performance. **Journal of Academic and Business Ethics**, 1-11.

Azadeh, K. (2007). Exploring the Effects of Top Management’s Commitment on Knowledge Management Success in Academia: A Case Study**. World Academy of Science, Engineering and Technology,** 27: 292- 297.

Barton, L. &Ambrosini, V. (2013).The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment.**The International Journal of Human Resource Management,** 24(4): 721-746.

Bashiti, L & Rabadi, Aram (2009). Assessing Corporate Governance in Jordan**, The Arab Bank Review**,8 (1): 37-51.

Behavior Analyst Certification Board (2013). **Guidelines for Responsible Conduct for Behavior Analysts**. https://www.sec.state.vt.us.

Behrens, J. (2014).**Leadership in collaborative governance: Understanding the relationship of leadership and collaborative performance of Local Departments of Social Services executives.** Unpublished Doctoral Thesis, Virginia Commonwealth University.

Berkowitz, D. &Wren, B. (2014). Creating strategic commitment in franchise systems: establishing the link between leadership, organizational structure, and performance. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, 26(5): 481-492.

Bhagat, S. & Bolton, B. (2009). Corporate governance and firm performance. **Journal of Corporate Finance**, 14: 257–273.

Carmeli, A. & Halevi, M. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. **The Leadership Quarterly,** 20:207–218.

Cenac, J. (2014). **The Relationship between Learned Resourcefulness, Cultural Intelligence, and Behavioral Repertoire among Organizational Leaders.** Unpublished Doctoral Degree, Regent University.

Che, L. & Langli, J. (2015). Governance Structure and Firm Performance in Private Family Firms. **Journal of Business Finance & Accounting**, 42: 1216-1250.

Chun, j., Shin, y., Choi, j. & Kim, m. (2013). How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Management**, 1-79.

Clark, A. (2013). Whatever next? Predictive brains, situated agents, and the future of cognitive science. **Behavioral and Brain Sciences**, 1-73.

Corporate Governance and Its Impact on the Quality of Accounting Information in the Industrial Community Shareholding Companies Listed in Amman Financial Market- Jordan, **International Journal of Humanities and Social Science**, 3(5): 184-195.

Englmaier, F. & Reisinger, M. (2013). Biased Managers as Strategic Commitment. **Managerial and Decision Economics**, 35: 350-356.

Fallatah, Y. & Dickins, D. (2012).Corporate governance and firm performance and value in Saudi Arabia. **African Journal of Business Management,** 6(36): 10025-10034.

Fanta, A. & Kemal, K. &Waka, Y. (2013). Corporate governance and impact on banl performance, **Journal of Finance and Accounting**, 1(1): 19-26.

Field, A. (2005). **Factor Analysis Using SPSS**. (2nd edition). London: saga.

Gorsuch, R., L. (2014). **Factors Analysis**. Routledge, Taylor & Francis Group. New York.

Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2015). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. **University of Copenhagen,** 1-34.

Gulzar, M.A. & Wang, Z.J (2010) Corporate Governance and Non-Listed Family Owned Businesses: An Evidence from Pakistan. **International Journal of Innovation, Management and Technology,** 1:127-128.

Hanvongse, A. (2014). **Leadership Behavioral Complexity as an Antecedent to Scaling Social Impact and Financial Performance.** Unpublished doctoral degree, Columbia University.

Hill, C. & Jones, G. (2013). **Strategic Management: An Integrated Approach, Tenth Edition**. South-Western 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040, USA1-17.

Hou, L. (2016). **Do followers' prototypical images of effective leaders match with actual behavioral repertoire of effective leaders?.**Bachelor Thesis Conference,, University of Twente.

Huzzard, T. (2014). Opening up and Closing Down: The Interpretative Repertoires of Leading Innovation. **International Journal of Innovation Management**, 19(1): 1-24.

Jegede,C. ;Akinlabi,B. ;Soyebo,Y. (2013). Corporate Governance Efficiency and Bank Performance in Nigeria, **World Journal of Social Sciences**, 3(1) 178 – 192.

Kauko, K. (2005). Interlinking Securities Settlement Systems a Strategic Commitment. **Working Paper Series,** 427: 1-38.

Khan, K., Nemati, A. &Iftikhar, M. (2011). Impact of Corporate Governance on Firm Performance Evidence from the Tobacco Industry of Pakistan, **International Research Journal of Finance and Economics**, 61: 8-14.

Krapfl, J. & Kruja, B. (2015). Leadership and Culture. **Journal of Organizational Behavior Management,** 35: 1-2.

Krause, D., Handfield, R., & Tyler, B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management,** 25(2): 528–545.

Krausert, A. (2015). The timing of training effects: A learning curve perspective. In John Humphreys (Ed.). **Proceedings of the Seventy-fifth Annual Meeting of the Academy of Management**, 1-45.

Lawrence, K., Lenk, P. & Quinn, R. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. **The Leadership Quarterly**, 20: 87–102.

Leibner, Josh & Mader , Jershon (2012) . The Strategic Commitment Group-white paper (the power of strategic commitment) , (2009) . www.strategiccommitment.com .

Li, Y., Guohui, S. & Eppler, M. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. **ICA Working Paper**: 1-48.

Mutisya, P., Osler, J., Bitting, P. &Rotich, J. (2014).The Need for a Conceptual Framework for Leadership and Shared Governance between Faculty and Administrators**. International Journal of Process Education**, 6(1): 43-52.

Nakamura, Y. (2014). Biased Managers as Strategic Commitment in a Mixed Duopoly. **Theoretical Economics Letters,** 4: 889-896.

Ohnishi, K. (2009). Strategic commitment and three-Stage games with labor-managed and profit-maximizing firms. **Finnish Economic Paper,** 22(2): 63- 74.

Özyurt, S. (2015). Searching for a Bargain: Power of Strategic Commitment. **American Economic Journal: Microeconomics**,7(1): 320–353.

Permana, D., Halim, H. & Ismail, I. (2013). Strategic Commitment of Middle Manager in Strategy Implementation from the lens of Islamic Banking in Indonesia. **Journal of Islamic Banking and Business Research**, 1-6.

Reimann, F., Rauer, J. & Kaufmann, L. (2015). MNE Subsidiaries' Strategic Commitment to CSR in Emerging Economies: The Role of Administrative Distance, Subsidiary Size, and Experience in the Host Country. **Journal of Bus Ethics,** 132 (4): 845–857.

Rtischev, D. (2012). Strategic commitment to pursue a goal other than profit in a Cournotduopoly .**Gakushuin Economic Papers**, 49(2):133-142.

Sarbah, A. & Xiao, W. (2015). Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses. **Open Journal of Business and Management**, 3:40-57.

Sekaran, U.,&B,R.(2010). **Research methods for business: Askill building approaches** (5th ed.). West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd

Speckhart, R. (2013). **An Examination of the Relationship Between Leaders' Behavioral Repertoire, Social Power Bases, and Leadership Effectiveness.**Unpublished Doctoral Degree, Alliant International University.

Srinivasan, R. & Moorman, C. (2005). Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. **Journal of Marketing,** 69: 193–200.

Srinivasan, R. & Moorman, C. (2013). Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. **Journal of Marketing**, 69(4):193-200.

Srinivasan,R. & Finch, T. (2005). Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. **Journal of Marketing.** 69(4):193-200.

Sunar,N. & Birge, J. (2015). **Strategic Commitment to a Production Schedule with Supply and Demand Uncertainty: Renewable Energy in Day-Ahead Electricity Markets**. Chapel Hill, NC, USA 27599.

Tarody, D. (2016). The Effect of the Cognitive and Behavioral Repertoire of Top Managers on Contextual Ambidexterity. **ResearchGate Journal,** 1-40.

Tell, J. (2015). Challenges facing small-firm managers in growing manufacturing firms. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2-12.

Tokyo Stock Exchange, Inc. (2009). **White Paper on Corporate Governance: TSE-Listed Companies.**

Tong, Y. & Arvey, R. (2015). Managing complexity via the Competing Values Framework. **Journal of Management Development,** 34(6): 653 - 673.

Törneke, N., Luciano, C. & Salas, S. (2008). Rule-Governed Behavior and Psychological Problems**. International Journal of Psychology and Psychological Therapy,** 141-156.

Velnampy, T. (2013). Corporate Governance and Firm Performance: A Study of Sri Lankan Manufacturing Companies, **Journal of Economics and Sustainable Development**, 4(3): 228-235.

Vob, J. & Bornemann , B. (2011). The Politics of Reflexive Governance: Challenges for Designing Adaptive Management and Transition Management. **Ecology and Society**, 16(2): 1-9.

Wel, M. (2014). **Work Values And Their Effect On Followership Behavior.** Unpublished master's degree, University of Twente.

Wind, M. (2016). **Leaders' prototypical images of effective followers vs. followers' actual behavioral repertoire: An exploratory mixed-methods field study using survey- and video-data**. Bachelor Thesis Conference,, University of Twente.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الإستبانة)

الرقم	الإسم	الرتبة	الجامعة
1	أ. د زياد يوسف المعشر	أستاذ	جامعة مؤتة
2	أ. د. شوقي ناجي جواد	أستاذ	جامعة عمان العربية
3	أ. د. عباس الشريف	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
4	أ. د. عبد الجبار البياتي	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
5	أ. د. غازي جمال خليفة	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
6	أ. د. محمد النعيمي	أستاذ	الجامعة الاردنية
7	أ. د نعمة عباس الخفاجي	أستاذ	جامعة الاسراء
8	د. صباح حميد اغا	أستاذ مشارك	جامعة البتراء
9	د. اياد فاضل التميمي	أستاذ مشارك	جامعة البتراء
10	د.عصام الدباغ	أستاذ مشارك	جامعة عمان الاهلية
11	د. علي عباس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
12	د. محمد المعايطة	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
13	د. فراس سليمان الشلبي	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة

*رتبت أسماء السادة المحكمين استناداً إلى الرتبة العلمية والحرف الأبجدي

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة

السـيدات والسـادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

تجري الباحثة بدراسة بعنوان" **دور الذخيرة السلوكية لقادة الأعمال في الإلتزام الاستراتيجي في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان: فاعلية هيكل الحاكمية كمتغير معدل)**"وهي دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط.

وبوصفكم من أصحاب المصالح سواء داخل المصانع أو خارجها، وانطلاقاً من طبيعة عملكم وتعاملكم مع الإدارة العليا والانظمة الموضوعة بشكل مباشر او غير مباشر في المصنعً ، فأنتم الأصلح بتزويد الباحثة بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق تتوجه اليكم بالاستبانة المرفقة وترجو قراءتها بتمعن والاجابة عن فقراتها بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

إن الباحثة على ثقة بأنكم ستكونون خير عوناً لهاخدمةً للبحث العلمي من جهة وتطوير المصانع ومنتجاتها من جهة أخرى، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

إشراف : د.أحمد علي صالح **الباحثة: ريهام صباح**

ايلول/2016

البيانات التعريفية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (√) على الخيار الملائم:

البيانات الأساسية

- **النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐**

- **العمر**

أقل من 30 ☐	**من 30- أقل من 35** ☐
من 35- أقل من 40 ☐	**من 40- أقل من 45** ☐
45 فإكثر ☐	

- **المؤهل التعليمي**

دبلوم متوسط ☐	**بكالوريس** ☐
دبلوم عالٍ ☐	**ماجستير** ☐
دكتوراه ☐	**أخرى ....**

- **طبيعة العمل**

عضو مجلس ادارة ☐	**مساهم** ☐
مشتري ☐	**مورد** ☐
موظف ☐	

- **سنوات الخبرة**

أقل من 3 سنوات ☐	**من 3 الى 5 سنوات** ☐
من 5 الى 7 سنوات ☐	**7 سنوات فأكثر** ☐

رقم الفقرة	التعريفات الاجرائية / فقرات الاستبانة	بشكل مرتفع جداً 5	بشكل مرتفع 4	بشكل متوسط 3	بشكل منخفض 2	بشكل منخفض جداً 1
المحورالأول: الذخيرة السلوكية: (Behavioral Repertoire) مقدرة قادة الاعمال من طاقم الإدارة العليا، المسؤول عن المشاركة في صياغة استراتيجية الشركة وتنفيذها، على أداء مجموعة متنوعة من الأدوار القيادة التي تشمل (الأدوار التعاونية، الأدوار التنافسية) للحفاظ على استدامة الميزة التنافسية داخل بيئة العمل، والذي ينعكس ايجابا على تحسين الأداء التنظيمي العام للشركات الصناعية للبلاستيك. **قادة الاعمال:** مجموعة المديرين في الإدارة العليا والمكونة من المديرين العامين ونوابهم ومساعديهم من الخبراء، والذين تقع على عاتقهم مسؤولية ممارسة الادوار القيادية وإدارة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ التزامات الشركة وتحقيق أهدافها. ويكونون مسؤولين مسؤولية مباشرة امام مجلس الإدارة وأصحاب المصالح الاخرين عن النتائج.						
الأدوار التعاونية (Collaborative Roles) الأدوار الفرعية المتمثلة بممارسة (الارشاد والتوجيه ، التسهيلات ، التعاطف) مع جميع أطراف أصحاب المصالح .						
1	توجه الإدارة العليا الموظفين إلى الإهتمام بأصحاب المصالح من خلال التواصل المستمر لفهم رغباتهم.					
2	تتابع الإدارة العليا نتائج تنفيذ الاستراتيجية عن طريق تقديم النصح أول بأول.					
3	تطور الإدارة العليا مقدرات الموظفين من أجل تحسين أدائهم بالشكل الذي ينسجم مع تصورات أصحاب المصالح.					
4	تشجع الإدارة العليا عملية البحث عن أفكار جديدة لزيادة مقدرتها التنافسية.					
5	تسارع الادارة العليا لحل الصراعات السلبية بموضوعية.					
6	تسهل الإدارة العليا إجراءات العمل الجماعي لإنجاز المهمات بأعلى مستوى من التآزُر.					
7	تسهل الإدارة العليا في الشركة دعم بيئة عمل صحية قائمة على تبادل الخبرات.					
8	تتعامل الإدارة العليا بمرونة مع الطلبات المتعددة لأصحاب المصالح.					
9	تحفز الإدارة العليا مشاركة جميع أصحاب المصالح في صياغة الاستراتيجية.					
10	تتعاطف الإدارة العليا مع قضايا الموظفين دون تمييز.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	بشكل مرتفع جداً	بشكل مرتفع	بشكل متوسط	بشكل منخفض	بشكل منخفض جداً
		5	4	3	2	1
- **الأدوار التنافسية (Competition Roles):** - الأدوار الفرعية المتمثلة بممارسة (الانتاج، التنافس،التشغييل) لجميع عمليات الشركة ووظائفها من اجل تحقيق الاهداف الموضوعة ومواجهة المنافسة .						
11	تتابع الإدارة العليا تدقيق الأداء للحد من الانحرافات.					
12	توضح الإدارة العليا السياسات والإجراءات التنظيمية الواجب اتباعها.					
13	تُخضع الإدارة العليا نتائج التغذية الراجعة من عمليات الإنتاج للتقييم ، لتقديم توصيات عملية.					
14	تتبنى الإدارة العليا أساليب عمل جديدة لتطوير موقع الشركة التنافسي.					
15	تتبنى الإدارة العليا أساليب عمل جديدة لتطوير موقع الشركة التنافسي.					
16	تحلل الإدارة العليا بيئة الأعمال التنافسية من جميع جوانبها.					
17	تسعى الإدارة العليا على استدامة ميزتها التنافسية.					
18	تمتلك الإدارة العليا فهماً واعياً لقواعد المنافسة في سوقها المستهدف.					
19	تحفز الإدارة العليا التنافس بين الأقسام لانتاج افكار تتفوق بها على المنافسين.					
20	تزيد الإدارة العليا من المقدرة على إنجاز المهمات بطرق تفوق توقعات منافسيها.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة / التعريفات الاجرائية	بشكل مرتفع جداً 5	بشكل مرتفع 4	بشكل متوسط 3	بشكل منخفض 2	بشكل منخفض جداً 1
المحور الثاني: الالتزام الاستراتيجي (Strategic Commitment) مجموعة من الابعاد المتمثلة ب (محتوى الالتزام، سياق الالتزام) والتي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية للبلاستيك						
محتوى الالتزام (The Content of Strategic Commitment) يمثل الجزء الاول للالتزام الاستراتيجي، ويتحدد بالمعرفة الاكيدة والتامة للادارة العليا في المضمون الصحيح للاستراتيجية، وتحديدها وكيفية ابلاغها وتوصيلها للمرؤوسين ويتألف من مكونين هما: (الصلاحية، الوضوح)						
21	تحدد الإدارة العليا الأهداف المشتركة.					
22	تعمل الإدارة العليا على مشاركة جميع الأطراف عند وضع الخطط الاستراتيجية.					
23	الحوارات غير الرسمية عفوية أو متعمدة.					
24	تناقش الإدارة العليا آراء الموظفين حول خطط العمل.					
25	تلتزم الإدارة العليا بمعظم الافكار التي تتوصل إليها بالاجتماعات.					
26	توفر الإدارة العليا جميع المتطلبات لتحقيق مستويات أداء مميزة.					
27	تضع الإدارة العليا في الشركة جداول أعمال متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.					
28	تحرص الإدارة العليا على اقناع أصحاب المصالح جميعاً بمبررات اختيار استراتيجيات الشركة.					
29	تحفز الإدارة العليا في الشركة التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف المهمة للشركة.					
30	تقيم الإدارة العليا في الشركة ندوات لتوضيح مضامين الاستراتيجية المعتمدة.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	بشكل مرتفع جداً	بشكل مرتفع	بشكل متوسط	بشكل منخفض	بشكل منخفض جداً
		5	4	3	2	1
سياق الالتزام (The context of Strategic Commitment) وهو الجزء الثاني للالتزام الاستراتيجي، و يكمن في مقدرة الإدارة العليا بجعل المرؤوسيين يعتنقون ويعتمدون الاستراتيجية لأنهم هم الذين يحددون نجاح او فشل الاستراتيجيات والخطط الموضوعة ويتكون من مكونين هما (الموثوقية ، الاخلاص).						
31	توفر الإدارة العليا في الشركة دعماً غير رسمي فضلاً عن الدعم الرسمي لمساعدة الموظفين على مواجهة ضغوط العمل.					
32	تمكن سياسة الإدارة العليا في الشركة الموظفين من اثارة اسئلتهم بحرية.					
33	تساعد الإستراتيجيات الموضوعة في الشركة على التعامل بمصداقية مع أصحاب المصالح كافة.					
34	تسعى الإدارة العليا في الشركة لكسب ثقة جميع أصحاب المصالح باستمرار.					
35	في الإدارة العليا في الشركة بجميع التزاماتها الاستراتيجية مع أصحاب المصالح وفقاً لما هو محدد في الاستراتيجية.					
36	توضح الإدارة العليا في الشركة المخاطر التي الممكن مواجهتها خلال تنفيذ الخطط الإستراتيجية.					
37	تطبق الإدارة العليا في الشركة مبدأ الشفافية مع أصحاب المصالح دون تمييز.					
38	تضع الإدارة العليا في الشركة نظام الحوافز المادية والمعنوية بما ينسجم مع الإستراتيجيات الموضوعة.					
39	تستمع الإدارة العليا في الشركة إلى شكاوى الموجهة لها من قبل الاطراف المعنية جميعها.					
40	تسارع الإدارة العليا في الشركة إلى ايجاد حلول واقعية للشكاوى الموجهة اليها.					

رقم الفقرة	التعريفات الاجرائية / فقرات الاستبانة	بشكل فاعل جداً	بشكل فاعل	بشكل متوسط	بشكل غير فاعل	بشكل غير فاعل جداً
		5	4	3	2	1
المحور الثالث: فاعلية هيكل الحاكمية effectiveness of governance structure **الحاكمية :** تعرف اجرائياً في هذه الدراسة بأنها الاطار الذي يضم آليتين هما (مجلس الإدارة ، وأصحاب المصالح) اللتين تضمنان الإشراف والرقابة على أداء طاقم الإدارة العليا ، من خلال قواعد وأسس متعددة لتنظيم العلاقات في الشركة، لغايات تقليل التعارض وإيجاد حالة توازن بين الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصالح في الشركات الصناعية للبلاستيك، عن طريق إحكام الرقابة وتعزيز الإفصاح والشفافية، بغية تحقيق الأهداف وزيادة الربحية. **فاعلية هيكل الحاكمية:** قدرة مصانع البلاستيك الصناعية على تحقيق أهدافها من ناحية واسترضاء أصحاب المصالح كافة من ناحية اخرى بمستوى (مرتفع، او متوسط، او منخفض) .						
41	يضع مجلس الإدارة التوجه الاستراتيجي (الرؤية، والرسالة، والقيم، والاهداف) للشركة.					
42	يشرف مجلس الإدارة على الخطط التي تضعها الإدارة العليا.					
43	يراقب مجلس الإدارة أداء طاقم الإدارة العليا في الشركة.					
44	يمارس مجلس الإدارة مسؤولياته المحددة قانوناً بكفاءة.					
45	يتمتع مجلس الإدارة بالإستقلالية دون تدخل الهيئة العامة بقراراته.					
46	ينتخب أعضاء مجالس الإدارة بناًء على خبراتهم الإدارية					
47	يلتزم مجلس الإدارة بمعايير عالية للسلوك المهني.					
48	ينظم مجلس الإدارة العلاقات المتعددة بين أصحاب المصالح لتقليل الصراع بينهم.					
49	يمنع نظام الرقابة الموضوع أي استغلال للقيادة للادارة العليا بما لايخدم المصلحة العامة للشركة.					
50	يوفر نظام الإشراف الموضوع سياسات لإدارة المخاطر التي تتعرض لها.					
51	يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية التي تسهم في الحفاظ على البيئة.					

رقم الفقرة	فقرات الاستبانة	بشكل فاعل جداً	بشكل فاعل	بشكل متوسط	بشكل غير فاعل	بشكل غير فاعل جداً
		5	4	3	2	1
52	يزود نظام الرقابة الموضوع أصحاب المصالح بالمعلومات الخاصة عن الشركة بدقة لتعزيز ثقتهم بها.					
53	يساعد نظام الإشراف الموضوع على إيجاد حالة توازن بين الإدارة والمستثمرين وأصحاب المصالح جميعاً.					
54	يضمن نظام الحاكمية في الشركة حصول أصحاب المصالح على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم.					
55	يضمن نظام الحاكمية حماية حقوق صغار المساهمين.					